

Universidad Hispanoamericana
Sede Heredia

Administración de Negocios con énfasis en Gerencia

Tesina para optar por el grado académico de Bachillerato en
Administración de Negocios con énfasis en Gerencia

Evaluación del clima organizacional que se presenta en la
Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación
Pública, en el primer trimestre 2017

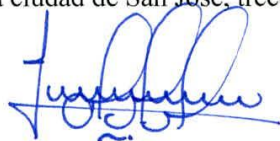
Melissa Meléndez Madrigal

Heredia, Costa Rica

DECLARACIÓN JURADA

DECLARACIÓN JURADA

Yo Melissa Meléndez Madrigal, mayor, portador de la cedula de identidad número 1-1350-0608 egresado de la carrera de Administración de Negocios con énfasis en Gerencia de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de este acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesina para optar por el título de Bachillerato, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: Evaluación del clima organizacional que se presenta en la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, en el primer trimestre 2017, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que estos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en el perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, trece días del mes de marzo del año dos mil diecisiete.



Firma del estudiante

Cédula: 1-1350-0608

CARTA DE APROBACIÓN TUTORA

CARTA DE APROBACION DE LA TUTORA

San José, 13 de marzo del 2017

Señores
Universidad Hispanoamericana
Carrera Administración de Negocios con énfasis en Gerencia
Universidad Hispanoamericana

Estimados señores:

La estudiante **Melissa Meléndez Madrigal**, cédula de identidad número 1-1350-0608 me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“Evaluación del clima organizacional que se presenta en la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, en el primer trimestre 2017”**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia.

En mi calidad de tutora, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	18
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL	100	98

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

M.Sc. Susana Araya Zamora
Cédula identidad N. 4-0140-0573
Carné Colegio Profesional N° 011457

CARTA DE APROBACIÓN DE LA LECTORA

10 de mayo del 2017

Universidad Hispanoamericana
Sede Heredia
Administración de Negocios

Estimado señor

La estudiante Melissa Meléndez Madrigal cedula 1-1350-0608 me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"Evaluación del clima organizacional que se presenta en la Dirección de Proveduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, en el primer trimestre 2017...."**, el cual han elaborado para obtener su grado de Bachillerato en Administración de Negocios.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atte.


Licda. Jessica Mayers Marín
Ced 9-0106-0748

CARTA APROBACIÓN DEL FILÓLOGO

CARTA DE REVISIÓN DEL FILÓLOGO

San José, 22 de mayo de 2017.

SEÑORES
UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

Estimados señores:

Hago constar que he revisado el trabajo de **PROYECTO DE GRADUACION (TESINA)** de la estudiante **MELISSA MELÉNDEZ MADRIGAL**, denominado **EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE SE PRESENTA EN LA DIRECCIÓN DE PROVEEDURÍA INSTITUCIONAL DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA, EN EL PRIMER TRIMESTRE 2017**, para optar por el grado académico de **BACHILLERATO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN GERENCIA**.

He revisado errores gramaticales, de puntuación, ortográficos y de estilo que se manifiestan en el escrito, y verificado que estos fueron corregidos por la autora.

Con base en lo anterior, se considera que dicho trabajo cumple con los requisitos establecidos por la **UNIVERSIDAD** para ser presentado como requerimiento final de graduación.

Atentamente,



Dr. Bolívar Bolaños Calvo
Carné: 2949
Colegio de Licenciados y Profesores
2-279-320

AGRADECIMIENTOS

Dedico, principalmente, este trabajo a Dios por darme todo lo que tengo, vida, salud, familia, trabajo y por cada bendición que me da día a día.

A mi profesora tutora, Susana, que con su ayuda, paciencia y sabiduría me ha guiado al cumplimiento de este gran sueño.

DEDICATORIA

A mi Chulis, que con su presencia me permite soñar y veo como, poco a poco, esos sueños se van convirtiendo en logros alcanzados, ella es mi motor diario.

A Kenneth, mi compañero de vida, por cada consejo, por su apoyo incondicional y motivación, por confiar en mi capacidad y demostrarme que sí es posible cumplir las metas propuestas.

A mis padres, porque gracias al amor, esfuerzo y sacrificio que han hecho por mí, hoy soy la maravillosa mujer que soy.

TABLA DE CONTENIDOS

CARTA DE APROBACIÓN TUTORA.....	2
CARTA DE APROBACIÓN DE LA LECTORA.....	3
CARTA APROBACIÓN DEL FILÓLOGO.....	4
DECLARACIÓN JURADA	5
DEDICATORIA.....	6
AGRADECIMIENTOS	7
ÍNDICE DE CUADROS.....	11
ÍNDICE DE TABLAS	12
ÍNDICE DE GRÁFICOS	14
ÍNDICE DE FIGURAS.....	16
INTRODUCCIÓN	17
CAPÍTULO I.....	19
EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA	19
1.1 Antecedentes Históricos.....	20
1.2 Antecedentes Investigativos	24
1.3 Justificación e Importancia.....	24
1.4 Planteamiento del Problema	25
1.5 Objetivos de la Investigación.....	25
1.5.1 Objetivo General.....	25
1.5.2 Objetivos Específicos.....	25
1.6 Alcances y Limitaciones	26
1.6.1 Alcances.....	26
1.6.2 Limitaciones.....	26
1.6.3 Aporte del Investigador.....	26
1.6.4 Delimitación Espacial	27
1.4.5 Delimitación Temporal	27
1.7 Objeto de Estudio.....	27
1.7.1 Sistematización del problema	27
CAPÍTULO II	28

MARCO CONTEXTUAL	28
2.1 Marco Situacional	29
2.1.1 Reseña Histórica	29
2.1.1 Misión	42
2.1.2 Visión	42
2.1.3 Organigrama	42
2.2 Marco conceptual	44
2.2.1 Administración	44
2.2.5 Administración de Recursos Humanos	50
2.2.9 Clima organizacional	69
CAPÍTULO III	96
MARCO METODOLÓGICO	96
3.1 Definición del enfoque y métodos de investigación utilizados	97
3.1.1 Definición del enfoque	97
3.1.2 Encuadre paradigmático	97
3.2 Tipo de investigación	98
3.3 Sujetos	99
3.4 Fuentes de información	99
3.4.1 Primarias	100
3.4.2 Secundarias	100
3.5 Población	100
3.6 Muestra	101
3.7 Técnicas e instrumentos para recolectar la información	102
3.7.1 Cuestionario	102
3.8 Cuadro de variables	103
CAPÍTULO IV	107
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	107
4.1 Codificación y tabulación de la información	108
4.1.1 Gráficos	108
4.1.2 Análisis de datos	108
CAPÍTULO V	151

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	151
5.1 Conclusiones	152
5.2 Recomendaciones	161
BIBLIOGRAFÍA.....	167
ANEXOS.....	170

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1: Distribución de colaboradores.....	99
Cuadro No. 2: Población distribuida género.....	101

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1: Edad	109
Tabla No. 2: Género.....	110
Tabla No. 3: Propietarios	111
Tabla No. 4: Tiempo laborado en la Dirección de Proveeduría Institucional.....	112
Tabla No. 5: Nivel de formación académica.....	113
Tabla No. 6: ¿Qué tipo de comunicación sobresale en su departamento?	114
Tabla No. 7: ¿Cuál medio de comunicación es el más utilizado en su departamento?.....	115
Tabla No. 8: ¿En su departamento la comunicación en general es eficiente?	116
Tabla No. 9: ¿Su jefatura le facilita la información necesaria para atender eficientemente sus Funciones?117	
Tabla No. 10: ¿Recibe realimentación de su jefe sobre su desempeño?.....	118
Tabla No. 11: ¿Recibe instrucciones claras de su jefatura?	119
Tabla No. 12: ¿Su jefe inmediato le traslada información o comunicados importantes emitidos por la Dirección de Proveeduría Institucional?	120
Tabla No. 13: ¿Su jefe le brinda atención cuando se comunica con él?	121
Tabla No. 14: ¿Los comentarios y sugerencias que le hace a su jefe son tomados en cuenta?	122
Tabla No. 15: ¿Informa a su jefe sobre asuntos relevantes relacionados con su trabajo?.....	123
Tabla No. 16: ¿Existe una atmósfera de confianza entre compañeros?.....	124
Tabla No. 17: ¿Hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas?.....	125
Tabla No. 18: ¿Cuándo su jefe le solicita algo en particular utiliza vocabulario técnico?	126
Tabla No. 19: ¿Tiene algún sentimiento de miedo o repulsión cuando se dirige a su jefe inmediato?	127
Tabla No. 20: ¿Considere el tipo de liderazgo que predomina con su jefatura?.....	128
Tabla No. 21: ¿Considera que su jefe es un buen líder?	129
Tabla No. 22: ¿Su jefe le impone sus ideas, sin tomar en cuenta las sugerencias que usted tiene?.....	130
Tabla No. 23: ¿Nota que su jefe guarda cierta información, para ser el único con el conocimiento necesario para realizar alguna función de importancia o necesaria dentro del departamento?.....	131
Tabla No. 24: ¿Su jefe se ha apoyado en usted para delegarle tareas extras?.....	132
Tabla No. 25: ¿Su jefe promueve el diálogo entre el grupo para tomar una decisión entre todos?	133
Tabla No. 26: ¿Su jefatura le da total autonomía a la hora de tomar decisiones para el desarrollo de su trabajo?.....	134

Tabla No. 27: ¿Su jefe deja pasar comportamientos del personal en las que debería de presentar más atención?	135
Tabla No. 28: ¿Actualmente se siente motivado al realizar sus tareas diarias en el trabajo?	136
Tabla No. 29: ¿Su jefe debe estar en el departamento para que las funciones de la jornada laboral se cumplan en su totalidad?	137
Tabla No. 30: ¿Su jefe recurre a las amenazas para que sus colaboradores inviertan el esfuerzo necesario para la realización de sus funciones?	138
Tabla No. 31: ¿De no recibir compensación económica por su trabajo realizado, lo haría ad honorem?	139
Tabla No. 32: ¿Se ofrece de manera voluntaria cuando existe alguna tarea extra por realizar?	140
Tabla No. 33: ¿El trabajo le genera felicidad y estimulación?	141
Tabla No. 34: ¿Satisface todas sus necesidades básicas el salario que percibe?	142
Tabla No. 35: ¿Actualmente siente seguridad laboral en su puesto?	143
Tabla No. 36: ¿Considera que tiene posibilidades de superación dentro de la organización?	144
Tabla No. 37: ¿Su jefe le hace saber o le reconoce, lo bien que ha realizado su trabajo o alguna tarea encomendada?	145
Tabla No. 38: ¿Considera que tiene oportunidad de crecimiento laboral en esta Dirección?	146
Tabla No. 39: ¿Se reconoce en su evaluación de desempeño, el esfuerzo que realiza diariamente para cumplir con sus funciones?	147
Tabla No. 40: ¿Si obtiene una buena evaluación de desempeño, espera obtener alguna recompensa organizacional (promoción, reconocimiento o incremento salarial?	148
Tabla No. 41: ¿Son atractivas esas recompensas para sus intereses personales?	149
Tabla No. 42: ¿Considera necesario mejorar algunos factores del clima organizacional dentro de su departamento?	150

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1: Edad	109
Gráfico No. 2: Género.....	110
Gráfico No. 3: Propietarios	111
Gráfico No. 4: Tiempo laborado en la Dirección de Proveduría Institucional.....	112
Gráfico No. 5: Nivel de formación académica.....	113
Gráfico No. 6: ¿Qué tipo de comunicación sobresale en su departamento?	114
Gráfico No. 7: ¿Cuál medio de comunicación es el más utilizado en su departamento?.....	115
Gráfico No. 8 ¿En su departamento la comunicación en general es eficiente?	116
Gráfico No. 9: ¿Su Jefatura le facilita la información necesaria para atender eficientemente sus Funciones?	117
Gráfico No. 10: ¿Recibe realimentación de su jefe sobre su desempeño?.....	118
Gráfico No. 11: ¿Recibe instrucciones claras de su jefatura?.....	119
Gráfico No. 12: ¿Su jefe inmediato le traslada información o comunicados importantes emitidos por la Dirección de Proveduría Institucional?	120
Gráfico No. 13: ¿Su jefe le brinda atención cuando se comunica con él?	121
Gráfico No. 14: ¿Los comentarios y sugerencias que le hace a su jefe son tomados en cuenta?	122
Gráfico No. 15: ¿Informa a su jefe sobre asuntos relevantes relacionados con su trabajo?	123
Gráfico No. 16: ¿Existe una atmósfera de confianza entre compañeros?.....	124
Gráfico No. 17: ¿Hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas?.....	125
Gráfico No. 18: ¿Cuándo su jefe le solicita algo en particular utiliza vocabulario técnico?	126
Gráfico No. 19: ¿Tiene algún sentimiento de miedo o repulsión cuando se dirige a su jefe inmediato? .	127
Gráfico No. 20: ¿Considere el tipo de liderazgo que predomina con su jefatura?.....	128
Gráfico No. 21: ¿Considera que su jefe es un buen líder?.....	129
Gráfico No. 22: ¿Su jefe le impone sus ideas, sin tomar en cuenta las sugerencias que usted tiene?	130
Gráfico No. 23: ¿Nota que su jefe guarda cierta información, para ser el único con el conocimiento necesario para realizar alguna función de importancia o necesaria dentro del departamento?.....	131
Gráfico No. 24: ¿Su jefe se ha apoyado en usted para delegarle tareas extras?.....	132
Gráfico No. 25: ¿Su jefe promueve el diálogo entre el grupo para tomar una decisión entre todos?	133
Gráfico No. 26: ¿Su jefatura le da total autonomía a la hora de tomar decisiones para el desarrollo de su trabajo?.....	134

Gráfico No. 27: ¿Su jefe deja pasar comportamientos del personal en las que debería de presentar más atención?	135
Gráfico No. 28: ¿Actualmente se siente motivado al realizar sus tareas diarias en el trabajo?	136
Gráfico No. 29: ¿Su jefe debe estar en el departamento para que las funciones de la jornada laboral se cumplan en su totalidad?.....	137
Gráfico No. 30: ¿Su jefe recurre a las amenazas para que sus colaboradores inviertan el esfuerzo necesario para la realización de sus funciones?	138
Gráfico No. 31: ¿De no recibir compensación económica por su trabajo realizado, lo haría <i>ad honorem</i> ?	139
Gráfico No. 32: ¿Se ofrece de manera voluntaria cuando existe alguna tarea extra por realizar?.....	140
Gráfico No. 33: ¿El trabajo le genera felicidad y estimulación?	141
Gráfico No. 34: ¿Satisface todas sus necesidades básicas el salario que percibe?	142
Gráfico No. 35: ¿Actualmente siente seguridad laboral en su puesto?.....	143
Gráfico No. 36: ¿Considera que tiene posibilidades de superación dentro de la organización?.....	144
Gráfico No. 37: ¿Su jefe le hace saber o le reconoce, lo bien que ha realizado su trabajo o alguna tarea encomendada?.....	145
Gráfico No. 38: ¿Considera que tiene oportunidad de crecimiento laboral en esta Dirección?.....	146
Gráfico No. 39: ¿Se reconoce en su evaluación de desempeño, el esfuerzo que realiza diariamente para cumplir con sus funciones?.....	147
Gráfico No. 40: ¿Si obtiene una buena evaluación de desempeño, espera obtener alguna recompensa organizacional (promoción, reconocimiento o incremento salarial?.....	148
Gráfico No. 41: ¿Son atractivas esas recompensas para sus intereses personales?	149
Gráfico No. 42: ¿Considera necesario mejorar algunos factores del clima organizacional dentro de su departamento?.....	150

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1: Organigrama Ministerio de Educación Pública	23
Figura No. 2: Organigrama Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional.....	43
Figura No. 3: Ventajas administrativas.....	44
Figura No. 4: Origen y desarrollo de la investigación	45
Figura No. 5: Proceso administrativo	46
Figura No. 6: Técnicas para mejoras del ambiente organizacional	51
Figura No. 7: Relaciones trabajador-patrono.....	52
Figura No. 8: Subsistemas de recursos humanos	53
Figura No. 9: Proceso de selección.....	59
Figura No. 10: Objetivos de evaluar el desempeño	61
Figura No. 11: Proceso de capacitación.....	68
Figura No. 12: Funciones de la comunicación.....	72
Figura No. 13: Proceso de comunicación	73
Figura No. 14: Barreras de la comunicación.....	75
Figura No. 15: Cualidades y conocimientos que conforman un líder.....	81
Figura No. 16: Teorías del liderazgo	83
Figura No. 17: Elementos fundamentales de la motivación	87
Figura No. 18: Jerarquía de las necesidades de Maslow.....	91
Figura No. 19: Teoría de las expectativas.....	93
Figura No. 20: Tipos de investigación.....	98

INTRODUCCIÓN

Para que las organizaciones logren y cumplan sus metas y objetivos debe haber armonía en el ambiente interno de trabajo, esto puede lograrse de gran manera, cuando los miembros de la empresa laboran en un clima organizacional que les permita satisfacer las necesidades individuales, cuando sus funciones y actividades sean realizadas en un ambiente que les motive y, además, perciban que son parte fundamental en de la organización.

Este estudio se realiza, para obtener la información para analizar el clima organizacional en la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública de Costa Rica, en el primer trimestre del 2017

La presente investigación está estructurada en cinco capítulos, los cuales se dividen de la siguiente manera:

Capítulo I: El problema y su importancia, en este capítulo se presentan los antecedentes históricos del Ministerio de Educación Pública, los antecedentes investigativos, la justificación e importancia, se define el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, los alcances y limitaciones y por último el objeto de estudio.

Capítulo II: En dicho capítulo se muestra el Marco Contextual, en el mismo se describe el marco situacional y el marco conceptual donde se puntualizan de macro a micro las definiciones de los temas de administración general y administración de los recursos humanos.

Capítulo III: En el Marco Metodológico se exponen las definiciones del enfoque y métodos de investigación utilizados, se establecen las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de información, concluyendo con el cuadro de las variables estudiadas.

Capítulo IV: En esta sección se muestra el análisis e interpretación de los datos en forma de tabulaciones, cuadros y gráficos, donde se reflejan los resultados obtenidos en cada técnica e instrumento aplicados a los funcionarios de la Dirección de Proveduría Institucional.

Capítulo V: Una vez realizado el análisis de la investigación, en este último apartado se revelan las conclusiones obtenidas y las recomendaciones brindadas, esto para corregir, mejorar o reforzar la cultura organizacional que se presenta en la Dirección de Proveduría Institucional.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA

1.1 Antecedentes Históricos

Según información extraída de la página web del Archivo Nacional de Costa Rica en 1792 el Gobernador de Costa Rica, ordena a los padres enviar a los hijos a la escuela, bajo la condena del pago de multa, lo cual, indica la preocupación de las autoridades por la formación educativa. Entre 1825 a 1838, los asuntos educativos dependían de un Ministerio General y durante la segunda mitad del siglo XIX, las corporaciones municipales asumieron la función de velar por la educación primaria, quedando la inspección de las escuelas en manos del Jefe de Estado.

Para 1844, la Constitución Política promulga por primera vez un apartado específico sobre educación pública plasmado en el artículo 180. Además, el artículo 181, dice: “La ilustración es un derecho de los costarricenses y el Estado la garantiza en todos los conceptos por medio de disposiciones legales”. El 10 de febrero de 1847, la Secretaría de Instrucción Pública fue creada junto con otras carteras como Ministerio de Hacienda, Educación Pública, Guerra y Marina.

En la Carta Fundamental del 15 de abril de 1869, se establece que “la enseñanza primaria de ambos sexos es obligatoria, gratuita y costeadada por la nación” y durante la administración de Bernardo Soto, por iniciativa del Secretario de Instrucción Mauro Fernández, se efectuó la primera reforma educativa, la cual tuvo como marco legal la Ley General de Educación Común. Esta Ley también establecía “jardines de infantes” en las capitales de provincia, escuelas para adultos en los cuarteles, cárceles, así como escuelas ambulantes en las poblaciones rurales.

Para 1891, Mauro Fernández contrató un grupo de profesores europeos para trabajar en escuelas y colegios del país, con la finalidad de realizar un plan de educación común. En 1887 y 1888 se crean centros educativos como: el Instituto de Alajuela, el Liceo de Costa Rica y el Colegio

Superior de Señoritas, pero se clausura la Universidad de Santo Tomás con el argumento de estructurarla y modernizarla, quedando solo la Escuela de Derecho.

A principios del siglo XX, se dieron aportes importantes como la Promulgación del Reglamento Orgánico del Personal Docente de las Escuelas, formulación de programas de Instrucción Primaria y la fundación de la Escuela Normal de Costa Rica en 1914, institución que se convertirá en el Alma Máter de la educación costarricense.

Entre 1953 a 1966 se crean en el Ministerio de Educación Pública organismos técnicos y jurídicos, al dictarse la Ley Fundamental de Educación y la Ley Orgánica del Ministerio –Nº 3 481, de 13 de enero de 1963- que estableció su esfera de competencia, organización administrativa, atribuciones y la creación de varias instancias como la Administración General de Enseñanza y la derogatoria de varias disposiciones del Código de Educación.

Para 1973, se hace una reforma a la Constitución Política, según la cual la Educación General Básica es obligatoria, se establece que esta, la preescolar y la Educación Diversificada son gratuitas y costeadas por el Estado.

El 23 de junio de 1997, la Asamblea Legislativa aprueba un proyecto de ley que reforma el artículo 78 de la Constitución Política, que declara obligatoria la educación preescolar. Además, establece que el gasto público en el sector educación no puede ser inferior al 6% del Producto Interno Bruto, con lo que se garantiza el financiamiento de la educación, desde la preescolar hasta la superior.

El Ministerio de Educación Pública tiene una planilla de más 70 000 empleados entre docentes, docentes administrativos, profesionales y administrativos, convirtiéndose en el Ministerio más grande y de mayor impacto para la educación de niños y jóvenes del país.

La misión y visión del Ministerio de Educación Pública según su página web son:

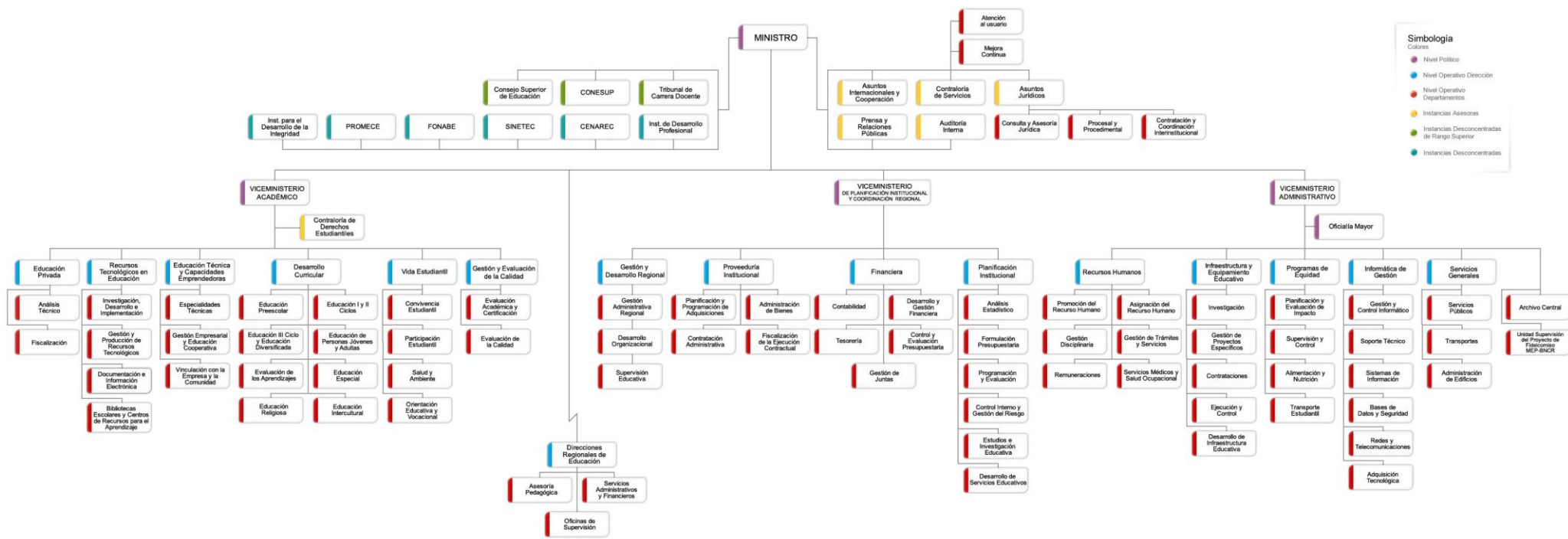
Misión: Como ente rector de todo el Sistema Educativo, al Ministerio de Educación Pública le corresponde promover el desarrollo y consolidación de un sistema educativo de excelencia, que permita el acceso de toda la población a una educación de calidad, centrada en el desarrollo integral de las personas y en la promoción de una sociedad costarricense integrada por las oportunidades y la equidad social.

Visión: Un Ministerio de Educación Pública renovado y moderno, al servicio de los estudiantes y sus familias, de los docentes, de los directores de centros educativos y, en general, de las comunidades.

Un Ministerio caracterizado por una gestión administrativa eficiente, oportuna y transparente, que promueve el desarrollo integral del ser humano y las capacidades humanas necesarias para vivir e integrarnos en una sociedad global, con base en el ingenio, el conocimiento y las destrezas.

El Ministerio de educación da servicios a más de un millón de estudiantes, cuenta con una gran cantidad de recurso humano, su organigrama institucional está constituido de la siguiente manera:

Figura No. 1: Organigrama Ministerio de Educación Pública



Fuente: Pagina web del Ministerio de Educación, 2016. (<http://www.mep.go.cr/organigrama>).

Para sus oficinas centrales este Ministerio cuenta con siete edificios en los alrededores de San José, 27 direcciones regionales y más de 100 circuitos a lo largo y ancho del territorio nacional, los cuales son los responsables de ejecutar las directrices emitidas por las autoridades superiores del Ministerio.

1.2 Antecedentes Investigativos

Hellen Loaiza Vargas por medio de su tesis: “Análisis de los factores de clima organizacional que inciden en la motivación de los colaboradores de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, durante el I y II Cuatrimestre del 2014”, se enfocó en la realización de un estudio de clima organizacional en la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública con la finalidad de identificar y evidenciar aquellos factores que están afectando el clima laboral de la Dirección, con miras a diseñar un Plan de Acción de mejora que impacte favorablemente en el ambiente y la motivación de sus colaboradores, el estudio fue de tipo exploratorio de enfoque cuantitativo, trabajo en una población de 54 funcionarios.

1.3 Justificación e Importancia

Esta investigación pretende realizar un estudio acerca del Clima Organizacional que se presenta en la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública abarcando las variables más importantes del Clima Organizacional, como lo son: comunicación, motivación y liderazgo, con esto se busca evaluar los factores que inciden en el logro de la eficacia y productividad en sus funciones y sus relaciones con los demás y así alcanzar los objetivos organizacionales.

Anteriormente, se había realizado un estudio del Clima Organizacional en la Dirección de Proveeduría, dicha investigación se realizó en el I y II cuatrimestre del 2014, sin embargo a la fecha ha habido cambios en el personal, lo cual ha causado una alteración en la actitud de los funcionario; además, la investigación realizada por la funcionaria Hellen Loaiza está enfocada en los factores que influyen únicamente en la motivación y, por esa razón, se toma la decisión de realizar un nuevo estudio, pero enfocado en los tres grandes pilares del clima organizacional, para así llegar a obtener conclusiones y recomendaciones que ayuden a tener una cultura firme que proporcione seguridad a la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública de Costa Rica.

1.4 Planteamiento del Problema

¿Cómo afecta el clima organizacional el desempeño de los colaboradores de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública de Costa Rica?

1.5 Objetivos de la Investigación

1.5.1 Objetivo General

Evaluar el clima organizacional que se presenta en la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, en el primer trimestre del 2017

1.5.2 Objetivos Específicos

- Determinar el tipo de comunicación que se da en la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, ya sea comunicación ascendente, descendente y/o horizontal.

- Identificar los tipos de liderazgo presentes en la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, considerando el autocrático, democrático, liberal.
- Evaluar la motivación con la que se desempeñan los colaboradores de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, tomando en cuenta la teoría de Maslow, Vroom y X y Y de McGregor.
- Elaborar conclusiones y recomendaciones para mejorar el clima organizacional o mantenerlo según sea el caso de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública.

1.6 Alcances y Limitaciones

1.6.1 Alcances

- Se dará la información, conclusiones y recomendaciones a los jefes y a la Directora de la Proveeduría Institucional, para que sea analizado y utilizadas las recomendaciones propuestas.

1.6.2 Limitaciones

- No se le pudo aplicar a la totalidad de la población, porque dos funcionarias se encontraban en periodo de vacaciones y otros tres estaban de gira.

1.6.3 Aporte del Investigador

En esta investigación busca evaluarse el clima organizacional que se presenta en Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, considerando los factores de la comunicación, liderazgo y la motivación.

1.6.4 Delimitación Espacial

La investigación se va a realizar en el Ministerio de Educación Pública, concretamente en la Dirección de Proveduría Institucional.

1.4.5 Delimitación Temporal

El presente estudio se realizará durante el primer trimestre del año 2017

1.7 Objeto de Estudio

Se busca conocer y analizar las variables e indicadores relacionados con el clima organizacional que se presentan en la Dirección de la Proveduría Institucional del Ministerio de Educación Pública y como afectan o benefician el desarrollo de las funciones de los colaboradores.

1.7.1 Sistematización del problema

¿Cómo afecta el clima organizacional el desempeño de los colaboradores de la Dirección de Proveduría Institucional del Ministerio de Educación Pública de Costa Rica?

CAPÍTULO II

MARCO CONTEXTUAL

2.1 Marco Situacional

2.1.1 Reseña Histórica

Según la circular D.PROV-I-004-2015 la Dirección de Proveduría Institucional es el órgano técnico en materia de Contratación Administrativa. Le corresponde la planificación y programación de las compras, la conducción de los diferentes procedimientos de contratación administrativa, así como el almacenamiento, custodia, distribución e inventarios de los insumos y activos adquiridos por el MEP.

Entre sus funciones más importantes se encuentran:

- Resolver los recursos de objeción y aclaración al cartel, emitir el acto final de los procedimientos de contratación administrativa, solventar los recursos de revocatoria o apelación incoados contra la decisión final del procedimiento de contratación, finiquitar el documento contractual respectivo, según sea el caso a razón del monto, resolución y rescisión contractual, administración y ejecución de garantías (proceso administrativo), aplicación de sanciones de apercibimiento e inhabilitación, cláusulas penales y multas; así como administrar el archivo de los procesos licitatorios activos y pasivos
- Realizar, a nivel del Sistema Integrado de Gestión de la Administración Financiera (Sigaf) o su similar y del Sistema Unificado Electrónico de Compras Públicas adoptado por el Gobierno, el trámite inicial de las facturas a cobro de los bienes y servicios para que el Departamento de Contabilidad, de la Dirección Financiera, proceda con el pago de las sumas correspondientes a bienes y servicios contratados y recibidos en forma satisfactoria.

- La Dirección de Proveeduría Institucional formulará el Plan Operativo Anual (POA) y su correspondiente anteproyecto de presupuesto, y los remitirá al Viceministro de Planificación y Coordinación Regional para su aprobación. Además, deberá establecer y mantener actualizados los manuales de procedimientos requeridos para el funcionamiento de la Dirección y sus dependencias.

El Decreto Ejecutivo No. 38 170 con fecha 30 de enero del 2014, determina la estructura de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, Los departamentos que pertenecen a esta Dirección son los siguientes:

Departamento de Planificación y Programación de Adquisiciones:

- a) Implementar políticas, establecer criterios técnicos, estrategias y manuales de procedimientos, con la finalidad de optimizar el inicio del proceso administrativo de adquisición de bienes y servicios.
- b) Mantener actualizado el Catálogo Institucional de Bienes y Servicios, para hacerlo de conocimiento para su uso a los Jefes y Coordinadores de los diferentes Programas Presupuestarios.
- c) Confeccionar y publicar el Plan Anual de Adquisiciones del MEP, sus modificaciones e inclusiones.
- d) Dirigir, coordinar y elaborar la Programación Anual de Compras del MEP.
- e) Realizar, cuando corresponda, la consolidación de procesos para la compra de bienes y servicios según solicitud proveniente de los Programas Presupuestarios, mediante la agrupación de partidas de dichos bienes y servicios.

- f) Verificar los requisitos previos de contratación en cada proceso de adquisición.
- g) Incluir y modificar la información de los requisitos previos de adquisiciones, al Sistema Unificado Electrónico de Compras Públicas, en tanto la Administración instruya a los diferentes Programas Presupuestarios para que efectúen esta gestión.
- h) Conformar con base a los requisitos previos el expediente digital de la contratación en el Sistema Unificado Electrónico de Compras Públicas.
- i) Trasladar el expediente administrativo o digital al Departamento de Contratación Administrativa para su trámite correspondiente en el Sistema Unificado Electrónico de Compras Públicas, según lo establecido en el Programa Anual de Adquisiciones.
- j) Efectuar al final de cada período, el cierre presupuestario a nivel de solicitudes de pedidos en el Sistema Unificado Electrónico de Compras Públicas.
- k) Corroborar en el Sistema Unificado Electrónico de Compras Públicas el estado del trámite de la Solicitud de Pedido, con la finalidad de rendir informes periódicos a los Jefes y Coordinadores de los diferentes Programas Presupuestarios.
- l) Inducir, capacitar y actualizar en materia de contratación administrativa a los funcionarios que integran el Departamento.
- m) Asesorar y capacitar a los Jefes, Coordinadores y Enlaces de las Unidades Gestoras de Programas Presupuestarios en los procesos de contratación administrativa en todas sus etapas, así como la aplicación de los manuales de procedimientos establecidos para tales efectos.

n) Otras funciones inherentes, relacionadas con su ámbito de competencia y atribuciones, asignadas por su superior jerárquico.

Departamento de Contratación Administrativa:

- a) Implementar políticas y establecer criterios técnicos, estrategias y manuales de procedimientos, tomando como referencia los manuales de procedimientos emitidos por la Dirección General de Bienes y Contrataciones Administrativas del Ministerio de Hacienda, con la finalidad de optimizar la conducción del proceso administrativo de adquisición.
- b) Analizar el expediente administrativo, e incorporar al Sistema Unificado Electrónico de Compras Públicas los documentos recibidos o producidos durante su tramitación, según corresponda.
- c) Tramitar, conducir y dar seguimiento a los procedimientos de Contratación Administrativa, hasta la emisión de la orden de compra.
- d) Elaborar y mejorar periódicamente los carteles o pliegos de condiciones.
- e) Crear el trámite de adquisiciones en el Sistema Unificado Electrónico de Compras Públicas, tomando como insumo la solicitud de pedido asignada, para así dar continuidad a la gestión de la compra, hasta la elaboración y notificación de la orden de pedido.
- f) Convocar audiencias previas al cartel, cuando ello sea necesario, asignar fechas de aperturas, confeccionar y publicar las invitaciones, disposiciones cartelarias, sus modificaciones, prórrogas y aclaraciones, a través de los medios legalmente establecidos.
- g) Atender y tramitar las aclaraciones u objeciones al cartel.

h) Solicitar, recibir, custodiar de forma preliminar y dar seguimiento a las vigencias de las garantías de participación de cada proceso licitatorio que así lo requieran; coordinar con la Dirección Financiera la devolución de las garantías de participación una vez que el acto final de cada proceso adquiera firmeza.

i) Celebrar y suscribir el acto de apertura de ofertas en cada proceso licitatorio, ya sea digital o presencial según corresponda.

j) Consignar en el Sistema Unificado Electrónico de Compras Públicas, los datos para generar el correspondiente análisis administrativo de las ofertas; solicitar los análisis legales, técnicos y financieros a las unidades competentes, así como convocar a la Comisión de Recomendación de Adjudicación cuando corresponda.

k) Confeccionar la resolución motivada del acto final del procedimiento de contratación administrativa.

l) Elaborar, notificar y publicar la comunicación del acto final del proceso de contratación por los medios autorizados: Diario Oficial *La Gaceta* y mediante la notificación en el Sistema Unificado Electrónico de Compras Públicas.

m) Verificar a lo interno la firmeza o impugnación del acto final.

n) Atender y tramitar los recursos ordinarios (revocatoria o apelación), así como a los incidentes de nulidad.

o) Solicitar a los contratistas los requisitos de legalidad para la confección del documento contractual.

p) Solicitar, recibir, custodiar de manera preliminar y dar seguimiento a las vigencias y montos de las garantías de cumplimiento de cada proceso licitatorio que así lo requieran; coordinar con la Dirección Financiera las devoluciones de las garantías de cumplimiento una vez que se dicte el finiquito contractual, por parte del Departamento de Fiscalización de la Ejecución Contractual.

q) Solicitar la aprobación interna o refrendo contralor de los documentos contractuales, según sea el caso.

r) Notificar a todos los interesados la disponibilidad del documento contractual y orden de compra.

s) Analizar, gestionar y finiquitar las modificaciones unilaterales de los contratos durante la etapa de perfeccionamiento y antes de iniciar su ejecución, con fundamento en el Artículo 200 Reglamento a Ley de Contratación Administrativa.

t) Remitir el expediente al Departamento de Fiscalización de la Ejecución Contractual para el inicio y seguimiento de su ejecución.

u) Analizar, tramitar, gestionar y finiquitar las contrataciones adicionales de conformidad con el artículo 201 del Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa.

v) Brindar informes sobre los trámites asignados y su estado a la Dirección de la Proveduría Institucional así como a los Jefes y Coordinadores de Programas Presupuestarios.

w) Atender consultas de los usuarios internos y externos, capacitar y actualizar a los funcionarios que integran el Departamento en materia de contratación administrativa y el uso del Sistema Unificado Electrónico de Compras Públicas.

x) Coordinar funciones, en lo que corresponda, con las demás dependencias y unidades administrativas del MEP, del Ministerio de Hacienda y con las entidades externas, contraloras, fiscalizadoras y ejecutoras del gasto público.

y) Otras funciones inherentes, relacionadas con su ámbito de competencia y atribuciones, asignadas por su superior jerárquico.

Funciones del Departamento de Fiscalización de la Ejecución Contractual:

a) Ejecutar políticas y establecer criterios legales, estrategias y manuales de procedimientos con la finalidad de optimizar la ejecución contractual, salvaguardar los intereses de la Administración para mitigar los incumplimientos contractuales por parte de los Contratistas.

b) Fiscalizar en coordinación con la Unidad Gestora la ejecución contractual.

c) Mantener actualizado el expediente digital a nivel del Sistema Unificado Electrónico de Compras Públicas e incorporar los documentos derivados de la ejecución.

d) Tramitar las exoneraciones de los bienes, insumos o servicios, derivados de los trámites de contratación administrativa gestionados por la Dirección de la Proveeduría Institucional, ante el Ministerio de Hacienda.

e) Revisar en coordinación con la Unidad Gestora la pertinencia de los reajustes de precios, según los documentos contractuales y fórmulas matemáticas, en observancia del equilibrio económico del contrato.

f) Valorar, tramitar y resolver previa coordinación con la Unidad Gestora, las prórrogas a los plazos de entrega, cambios de marca, modelos, mejoras tecnológicas y otros.

g) Aplicar sanciones, multas, cláusulas penales y comunicarlo a la Dirección Financiera según sea el caso.

h) Atender y tramitar los reclamos por incumplimientos de garantías de los productos.

i) Atender, valorar, gestionar y coordinar con las dependencias competentes los reclamos administrativos presentados por los contratistas.

j) Valorar, dirigir, coordinar con las dependencias competentes, los procedimientos de suspensión, rescisión, cesión y resolución contractual.

k) Valorar, dirigir, coordinar con las dependencias competentes, los procedimientos sancionatorios (apercibimiento e inhabilitación), así como comunicar y llevar el registro correspondiente.

l) Valorar, dirigir, coordinar con las dependencias competentes, los procedimientos resarcitorios, ejecución de garantías de participación, garantías de cumplimiento y dación en pago.

m) Coordinar con la Dirección Financiera la ejecución de las garantías de participación y de cumplimiento.

n) Coordinar con las dependencias competentes, los posibles daños y perjuicios que el contratista debe reconocer a la Administración.

o) Coordinar con el Departamento de Contratación Administrativa las prórrogas y devoluciones de las garantías de cumplimiento según corresponda.

p) Valorar, tramitar y coordinar con las dependencias competentes las posibles prórrogas de los contratos y sus respectivas cargas presupuestarias.

q) Analizar la procedencia de la aplicación de las modificaciones unilaterales durante la etapa de ejecución, de conformidad con el artículo 200 RLCA y concordantes, elaborar el documento correspondiente para remitirlo al Departamento de Contratación Administrativa.

r) Analizar la procedencia de la inclusión y exclusión de bienes y servicios de los contratos durante la etapa de ejecución, elaborar el documento correspondiente para remitirlo al Departamento de Contratación Administrativa.

s) Tramitar en coordinación con las dependencias competentes las facturas correspondientes a los bienes y servicios recibidos a conformidad para su posterior traslado a la Dirección Financiera.

t) Retroalimentar, proponer estrategias y lineamientos esenciales a las dependencias competentes con el fin de mejorar la elaboración de las disposiciones cartelarias y demás tramites inherentes al proceso de gestión de adquisiciones.

u) Mantener actualizado un compendio de la normativa jurídica aplicable a la gestión de la Dirección de Proveeduría Institucional.

v) Coordinar la asesoría y criterio técnico de las dependencias del Ministerio de Educación Pública, de la Dirección General de Administración de Bienes y Contratación Administrativa y la Contraloría General de la República, cuando se trate de fiscalizar la ejecución de contratos en los casos que surjan circunstancias que amenacen los intereses de la Administración.

w) Inducir, capacitar y actualizar a los funcionarios que integran el Departamento, en materia de contratación administrativa; así como asesorar y capacitar a los Jefes, Coordinadores y Unidades Gestoras de los Programas Presupuestarios.

x) Otras funciones inherentes, relacionadas con su ámbito de competencias y atribuciones, asignadas por el superior jerárquico.

Departamento de Administración de Bienes:

a) Ejecutar los lineamientos y manuales de procedimientos establecidos para optimizar la administración de los bienes adquiridos; así como recibir, almacenar, custodiar y distribuir los bienes y suministros.

b) Realizar la verificación preliminar del producto, de conformidad con lo establecido por el documento contractual, orden de compra o contrato, según corresponda.

c) Realizar la recepción provisional del objeto contractual cuando corresponda.

d) Elaborar el acta de recepción definitiva de suministros y bienes simples que no requieren criterio técnico especializado.

e) Firmar la factura correspondiente a los suministros y bienes simples recibidos en el Centro de Almacenamiento y Distribución (CAD) previa emisión del acta de recepción definitiva.

f) Solicitar a las dependencias competentes, el criterio técnico para la recepción del objeto contractual, cuando corresponda y la elaboración del acta de recepción definitiva de dichos bienes.

g) Firmar el recibido provisional de las facturas correspondiente a los suministros y bienes complejos que requieran criterios especializados.

h) Incorporar las actas de recepción definitiva e informes técnicos respectivos al expediente digital en el Sistema Unificado Electrónico de Compras Públicas.

i) Trasladar las facturas a las dependencias competentes, para el inicio del trámite administrativo de pago.

j) Informar al Departamento de Fiscalización de la Ejecución Contractual las entregas de los contratistas para la verificación de posibles incumplimientos del objeto contractual.

k) Plaquear los activos que constituyen el Patrimonio Ministerial, así como mantener y actualizar los sistemas de registro y control correspondientes, de conformidad con lo establecido para tales efectos.

l) Almacenar y custodiar transitoriamente los bienes adquiridos y recibidos en el Centro de Almacenamiento y Distribución (CAD).

m) Coordinar la entrega los bienes almacenados y custodiados transitoriamente para su distribución a las respectivas Unidades Gestoras.

n) Ingresar y actualizar el inventario en los sistemas de registro y control correspondientes, por programa, subprograma y Unidad Gestora.

o) Registrar la vigencia de las garantías de los bienes, en los sistemas de control de inventarios y atender consultas relativas a dichas garantías.

p) Mantener actualizado el Patrimonio del MEP, sistemas de registro y control oficializado por las entidades rectoras.

q) Fiscalizar periódicamente el levantamiento de inventario de activos e inspecciones, para corroborar la exactitud de la información suministrada por las diferentes dependencias ministeriales.

r) Elaborar conciliaciones mensuales entre los sistemas de registro y control oficializados por las entidades rectoras.

s) Elaborar informes trimestrales sobre el inventario de bienes patrimoniales del MEP, para su remisión a la Dirección General de Administración de Bienes y Contratación Administrativa del Ministerio de Hacienda.

t) Mantener el inventario de bienes inmuebles actualizado en los sistemas de registro y control oficializados por las entidades rectoras.

u) Elaborar el Informe Anual de Bienes para el Ministerio de Hacienda.

v) Tramitar la asignación, traslado y baja de bienes en los sistemas de registro y control oficializados por las entidades rectoras.

w) Solicitar al Ministerio de Hacienda o dependencia competente del MEP, según corresponda, los avalúos de los bienes sujetos de baja.

x) Ejecutar la baja en los sistemas de registro y control oficializados por las entidades rectoras.

y) Formar parte de la Comisión Institucional, para efectos de donaciones o traslados, y actuar de conformidad, según lo establecido para tales efectos.

z) Elaborar informes sobre donación de bienes, para remitirlo a la Dirección General de Administración de Bienes y Contratación Administrativa del Ministerio de Hacienda.

aa) Inducir, capacitar y actualizar a los funcionarios del Departamento en materia de contratación administrativa, así como la administración de los bienes, activos y suministros.

bb) Asesorar y capacitar a los Jefes, Coordinadores y enlaces de las Unidades Gestoras de los Programas Presupuestarios, en la materia de administración de inventarios de activos y suministros.

cc) Otras funciones inherentes, relacionadas con su ámbito de competencia y atribuciones, asignadas por el superior jerárquico.

2.1.1 Misión

Según el Plan Estratégico Organizacional 2012, la misión de la Dirección de Proveduría Institucional se describe de la siguiente forma:

Misión: Realizar de manera eficiente y eficaz aquellas acciones pertinentes a los procesos de contratación administrativa y administración de bienes de las diferentes instancias del MEP, sujetándose a la normativa vigente, principios y procedimientos establecidos en la Ley de Contratación Administrativa, su reglamento y legislación conexas.

2.1.2 Visión

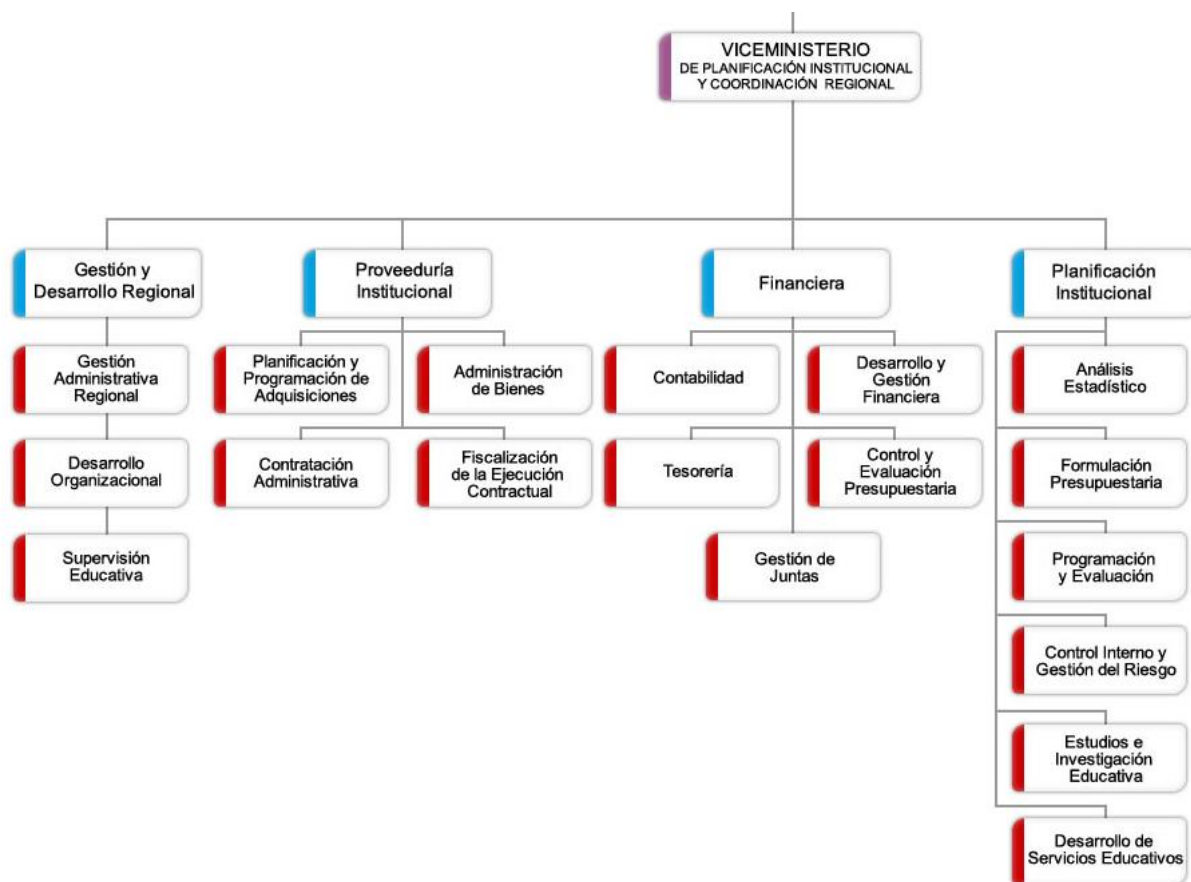
Según el Plan Estratégico Organizacional 2012, la visión de la Dirección de Proveduría Institucional se describe de la siguiente forma:

Adquirir satisfactoriamente aquellos bienes y servicios que permitan generar de forma adecuada la gestión operativa de las diferentes instancias que componen al MEP y garantizar una adecuada programación, ejecución y control de éstos.

2.1.3 Organigrama

Este segmento del organigrama que pertenece al Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional, se muestra la ubicación de la Dirección de Proveduría Institucional.

Figura No. 2: Organigrama Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional.



Fuente: Pagina web del Ministerio de Educación, 2016. (<http://www.mep.go.cr/organigrama>).

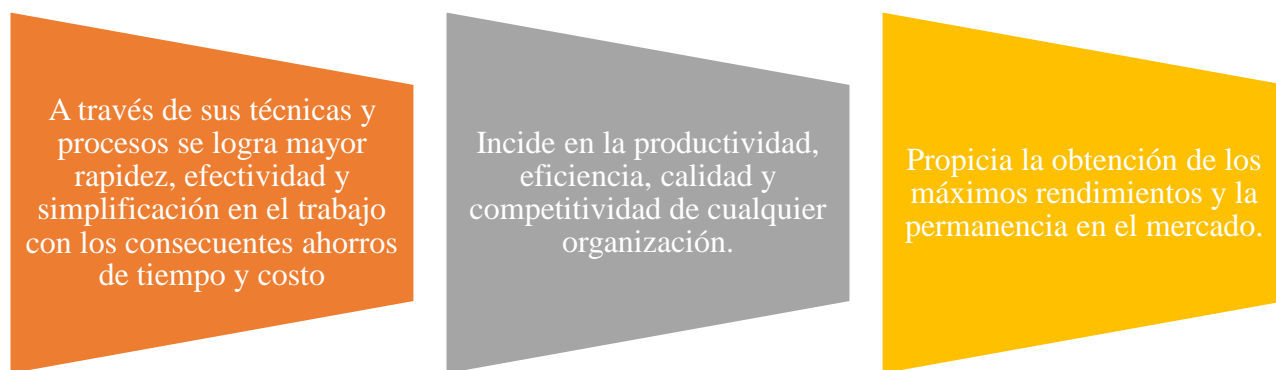
2.2 Marco conceptual

2.2.1 Administración

Los autores Koontz, Wihrich y Cannice (2012, p. 4) afirman que la Administración: “es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz”.

La administración es la encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos de una organización y dependiendo si la organización es con fines de lucro o no, sus objetivos pueden ser económicos o sociales. Algunas ventajas administrativas son:

Figura No. 3: Ventajas administrativas



Fuente: Munch, Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo, 2010, p. 23

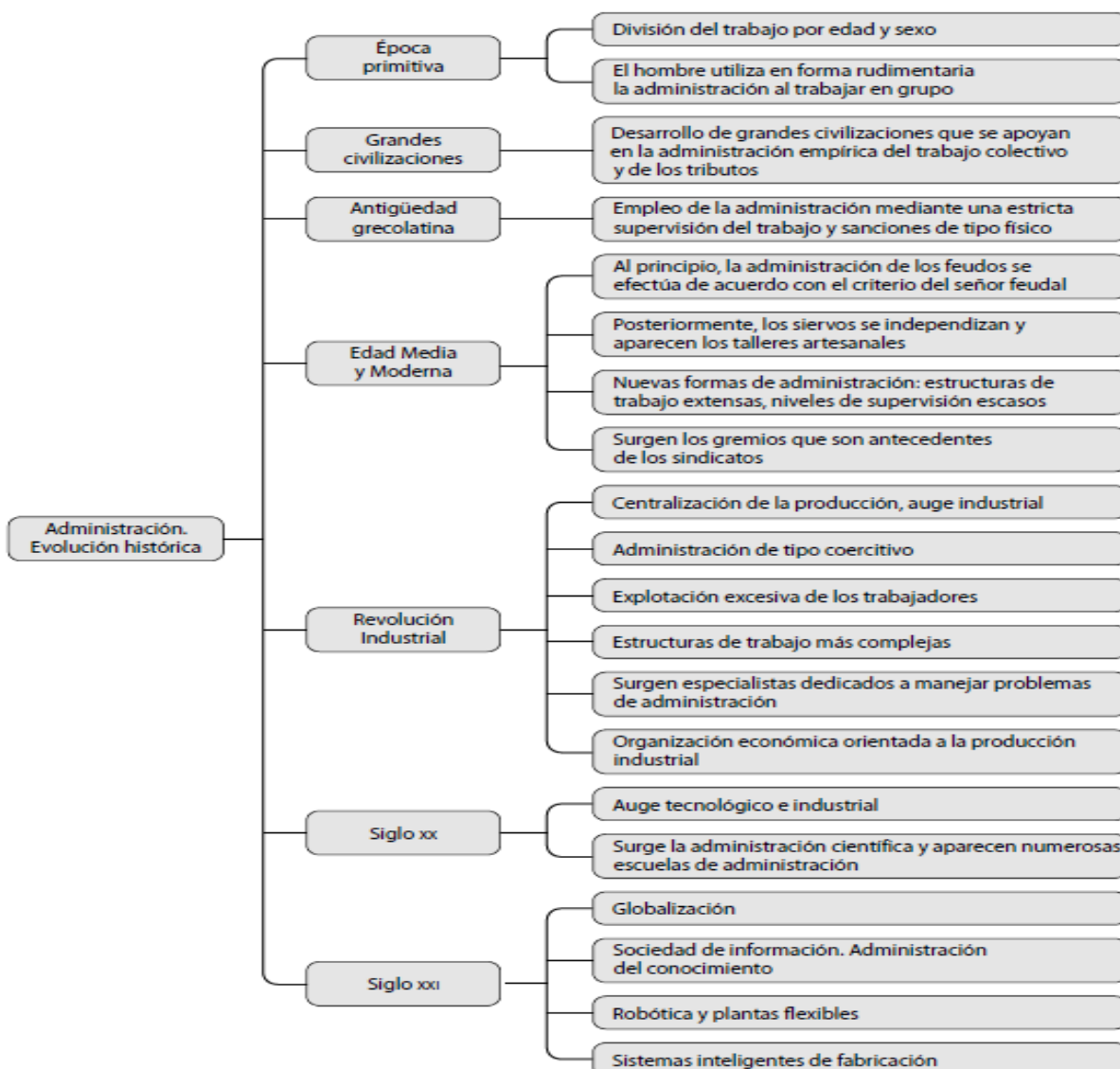
En diferentes libros referentes a Administración Empresarial no se deja de mencionar que esta ciencia existe desde los inicios del mundo, los seres humanos se necesitan del uno al otro e

inconscientemente se diseñaron grupos para poder sobrevivir, y con esto se ha logrado obtener objetivos comunes y cumplir metas de manera eficaz.

2.2.1.1 Historia de la administración

La administración ha sido fundamental desde la época primitiva hasta llegar al día de hoy. A continuación se presenta el origen y desarrollo de la administración:

Figura No. 4: Origen y desarrollo de la investigación



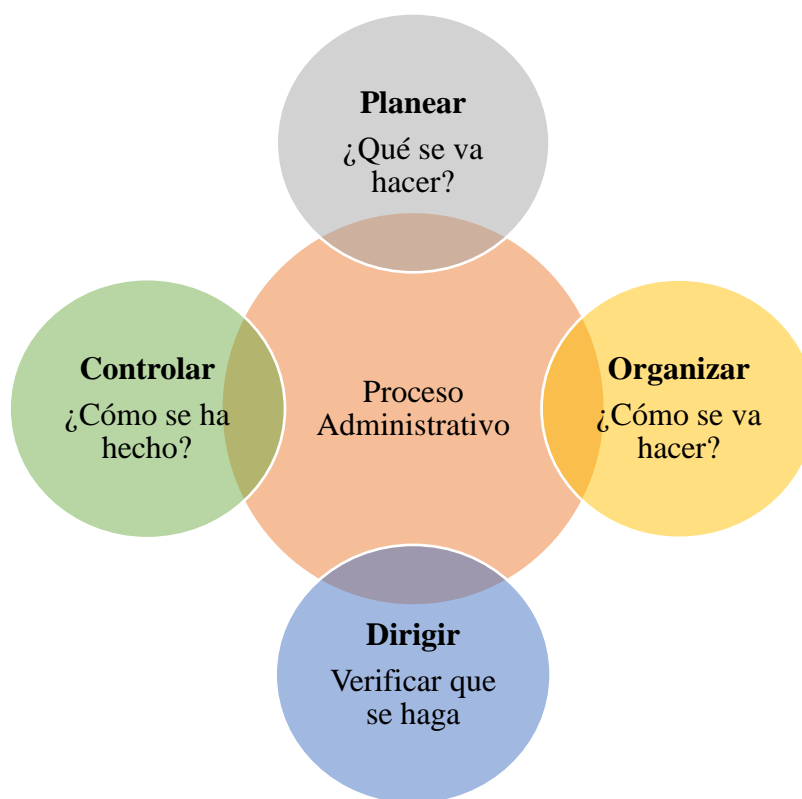
Fuente: Munch, Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo, 2010, p. 8

2.2.1.2 Procesos Administrativos

Según Robbins y Judge (2013, p. 6) “...un industrial francés llamado Henri Fayol escribió que todos los gerentes realizan cinco funciones administrativas básicas: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. En la actualidad, se han resumido en cuatro.”

Como se menciona en el párrafo anterior, actualmente, los líderes de cada empresa deben de realizar procesos administrativos que consistan en las cuatro siguientes funciones:

Figura No. 5: Proceso Administrativo



Fuente: Robbins y Judge, *Comportamiento organizacional*, 2013, p. 6

Planeación

La planeación es una función de la administración la cual pretende “elegir misiones y objetivos, así como las acciones para alcanzarlos”. (Koontz, Wihrich y Cannice 2012, p. 30).

Se puede decir la planeación es crear el futuro esperado, que es fundamental para la administración, en este paso es donde los gerentes definen las metas, políticas y propósitos de la organización

Robbins y Judge (2013, p. 6) dicen que: “La función de planear abarca la definición de las metas de una organización, el establecimiento de la estrategia general para alcanzarlas, así como el desarrollo de un conjunto integral de planes para integrar y coordinar las actividades. La evidencia indica que tal función es la que se incrementa más, conforme los gerentes pasan de la administración de niveles inferiores a niveles medios”.

En otras palabras se deben predeterminar futuras actividades y ejecutarlas a mediano, corto y largo plazo, también se deben anticipar posibles futuros problemas, para prevenir eventualidades no deseadas.

Organización

“Establecer una estructura intencional de funciones que las personas desempeñen en una organización” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.30)

Organizar es seguir un grupo de métodos para lograr planeado, es tener una estructura establecida para que cada miembro de la empresa siga los objetivos de la institución, en esta función del proceso administrativo se crean los departamentos, se detallan los requisitos de cada puesto, se

seleccionan los colaboradores para cada puesto y se garantizan los recursos necesarios para cumplir con los planes.

Por otra parte Munch (2010, p. 27) nos menciona que la organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación de los trabajos.

Como anteriormente se menciona, en este proceso se definen los cargos y las reglas que deben tener todas las personas que se desempeñan en una empresa, se debe de coordinar los recursos disponibles, como los humanos, materiales y financieros.

Dirección

Para Robbins y Judge (2013, p. 6) “cualquier organización incluye a personas, y el trabajo de la gerencia consiste en dirigir y coordinarlas: es la función de dirigir. Cuando los gerentes motivan a los empleados, dirigen sus actividades, seleccionan los canales de comunicación más eficaces, o resuelven conflictos entre los miembros, están enfocados en dirigir”.

El texto anterior indica que dirigir consiste en la ejecución de planes de acuerdo con una estructura organización, coordinando el esfuerzo de los colaboradores para alcanzar un propósito en común, por medio de la comunicación y motivación.

A su vez, Munch (2010, p. 27) nos dice que la dirección consiste en la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos, y el ejercicio del liderazgo.

El administrador debe tener la habilidad de dirigir a sus subordinados por medio de relaciones interpersonales y el liderazgo, debe orientar su organización para alcanzar los objetivos de una manera eficiente y eficaz.

Control

Koontz, Wihrich y Cannice (2012, p. 31) indican que control es: “medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se conformen a los planes”.

Estos controles se logran midiendo el desempeño de cada colaborador en relación con las metas y planes, pueden establecerse medidas de corrección dando paso a la realimentación, y su aplicación permite evitar errores y reducir costos.

A su vez, el control es la fase del proceso administrativo por medio de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos con el objetivo de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones. Señala Munch (2010, p. 27).

Algunas de las técnicas más utilizadas de control son:

- Controles de calidad
- Auditorías
- Observación personal
- Presupuestos
- Estadísticas

2.2.5 Administración de Recursos Humanos

Los autores Dessler y Varela (2011, p. 2) afirman que la Administración de Recursos Humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización.

Ahora, de acuerdo con lo comentado en las líneas anteriores se puede precisar que la Administración de Recursos Humanos contempla una serie de actividades que pretende obtener el máximo beneficio y un funcionamiento organizacional eficaz.

Para reforzar lo anterior Griffin (2011, p. 435) indica que la Administración de Recursos Humanos es: "...un conjunto de actividades organizacionales dirigido a atraer, desarrollar y mantener una fuerza de trabajo efectivo".

El beneficio que desea obtener una empresa es económico o social, esto dependiente del tipo de organización si es con fines de lucro o no, normalmente el fin de las compañías privadas es generar utilidades, las empresas gubernamentales por otro lado, es ayudar a la sociedad y país a salir adelante, pero esto no excluye a ninguna de las dos a dejar de lado el tema de los Recursos Humanos, ambos deben contar con personal altamente capacitado, necesitan motivar, disciplinar, manejar conflictos, capacitar y asignar personal.

En la Administración de Recursos Humanos deben utilizarse técnicas que mejoren el ambiente organizacional, como por ejemplo:

Figura No. 6: Técnicas para mejoras del ambiente organizacional



Fuente: Dessler y Varela, *Administración de recursos*, 2011, p. 2

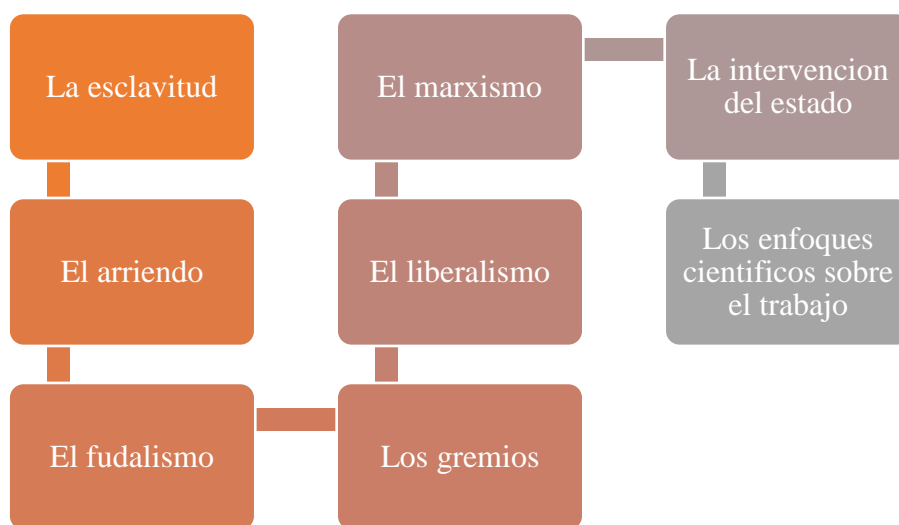
Los administradores deben trabajar en la aplicación de las tareas anteriores, estas influyen significativamente en la eficacia de una organización, debe recordarse que el activo más importante de cada organización son sus colaboradores, las organizaciones dependen de ellos y puntos anteriores permiten desarrollar directamente las aptitudes y habilidades de cada individuo, además de generar motivación en la compañía.

2.2.2.1 Historia de la Administración de los Recursos Humanos

Es difícil precisar en qué año surge la Administración de Recursos humanos, Barquero (2010, p. 27) nos menciona que es un producto de la revolución industrial y de las consecuencias que ésta produjo para el trabajador y para el propietario de los miembros de producción.

En el paso del tiempo la relación entre el empleado y su jefatura se ha ido transformando, Barquero lo expone de la siguiente forma:

Figura No. 7: Relaciones trabajador-patrono



Fuente: Alfredo Barquero, *Administración de Recursos Humanos*, 2010, pp. 27-29

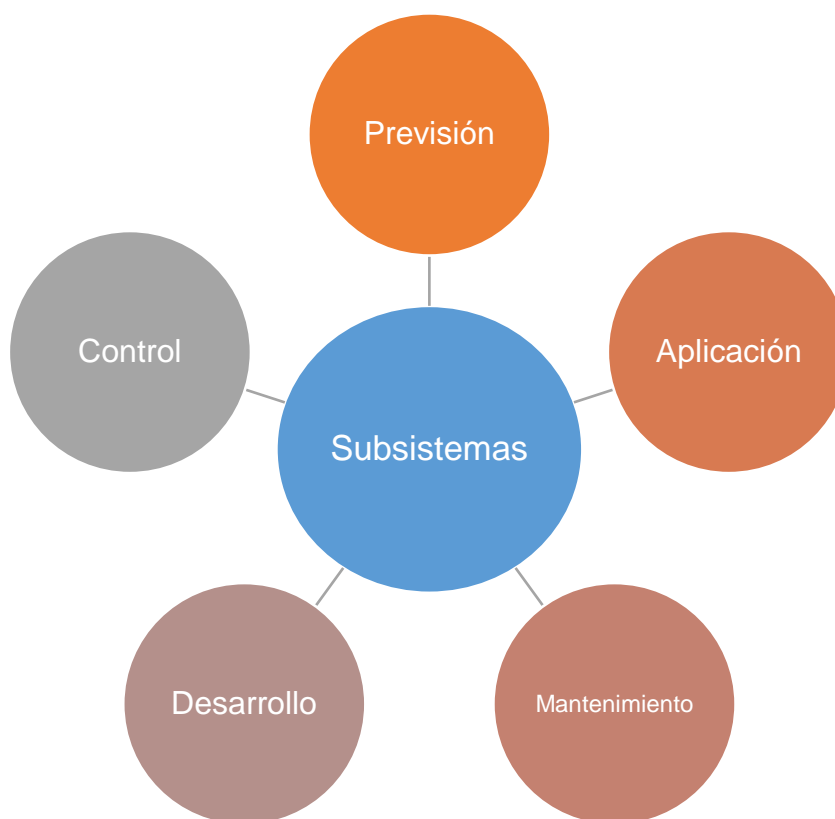
Según menciona Dessler y Varela (2011, p. 12) “En la actualidad, el departamento de RH atraviesa con rapidez por otra fase: Su papel está cambiando de ser protector y supervisor, a ser planeador y agente del cambio. Todo lo anterior significa que ahora es más importante que nunca contratar a la gente adecuada, y capacitarla y motivarla con eficacia. Esto, a su vez, demanda un sistema más eficiente de RH”

Actualmente, la tecnología viene realizando grandes cambios en la Administración de los Recursos Humanos, facilitando muchas veces el eficaz funcionamiento en una organización.

2.2.2.2 Subsistemas de Recursos humanos

Chiavenato analiza la Administración de recursos Humanos como un proceso que está constituido por subsistemas interdependientes distribuidos de la siguiente manera:

Figura No. 8: Subsistemas de recursos humanos



Fuente: Pagina web Academia, 2016.

(http://www.academia.edu/6716217/Los_subsistemas_de_Recursos_Humanos_RRHH).

- Subsistema de provisión de recursos humanos: incluye planificación de recursos humanos, investigación de mercado, reclutamiento y selección.
- Subsistema de aplicación de recursos humanos: implica análisis y diseño de cargos, integración o inducción, evaluación del desempeño, movimiento de personal (horizontal, vertical o diagonal).
- Subsistema de mantenimiento de recursos humanos: abarca la remuneración o compensación de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, controles de personal y relaciones sindicales.
- Subsistema de desarrollo de recurso humano: incluye capacitación y planificación de desarrollo de personal (carrera profesional).
- Subsistema de control de recursos humanos: comprende base de datos, sistema de información para la recolección y manejo de datos, estadísticas, registros, informes y gráficas, auditoría de recursos humanos.

2.2.2.3 Procesos de Recursos Humanos

Existen varios aspectos fundamentales en la función de administración de recursos humanos las cuales son: reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación del personal. Su principal objetivo es incorporar al factor humano en la organización para lograr la óptima administración de los demás recursos de la organización y de los objetivos.

Reclutamiento

Puede decir que el reclutamiento consiste en adquirir recurso humano para desempeñar labores dentro de la organización. Este proceso dispone de un conjunto de etapas en donde varias personas

participan, con esto se selecciona al postulante más idóneo para un puesto en específico y que le permite a la compañía el logro de objetivos.

La siguiente definición refuerza lo escrito en el párrafo anterior: “El reclutamiento supone atraer candidatos para cubrir los puestos en la estructura de la organización” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.305).

Cabe mencionar que el departamento de personal es quien debe manejar esta tarea y este proceso inicia en la búsqueda de candidatos y finaliza en la recepción de las solicitudes de empleo.

Cuando una empresa tiene la necesidad de cubrir un puesto, se recomienda seguir una serie de pasos para un adecuado reclutamiento:

1. Formalización de la demanda
2. Detallar el perfil del puesto
3. Describir el perfil del postulante
4. Recepción de hojas de vida
5. Realizar la comunicación del puesto o puestos vacantes
6. Decisión de realizar búsqueda interna o externa

Existen muchas técnicas de reclutamiento de personal, estas se agrupan en internas, externas o mixtas, Munch (2010, p. 86) las describe de la siguiente forma:

- Reclutamiento interno: Cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa la cubre a través de sus empleados, ya sea por medio de concurso, convocatoria o por ascensos. Esta forma de reclutamiento es altamente motivadora para el personal de la empresa.

- Reclutamiento externo: Las fuentes externas de reclutamiento están constituidas por los candidatos que provienen de fuera de la empresa. Las fuentes de reclutamiento externo más usuales son las bolsas de trabajo, los avisos en prensa e internet, las agencias de empleo y las escuelas, entre otras.
- Reclutamiento mixto: De preferencia una empresa no debe utilizar una sola fuente de reclutamiento; deben utilizarse todas. La elección de los empleados, de acuerdo con los requerimientos de la organización, se hace mediante el proceso de selección de personal.

Las empresas son las encargadas de tomar la decisión de cual técnica es la más idónea, sin embargo es importante saber que pueden existir ventajas y desventajas en cualquiera de ellas, a continuación se muestran algunas:

Reclutamiento interno:

Ventajas: Es económico, rápido y motivacional

Desventajas: Genera conflictos y evita la renovación de personal

Reclutamiento externo:

Ventajas: Enriquecimiento de los Recursos Humanos y aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal.

Desventajas: Mayor costo, menos seguro y mayor tiempo

Las compañías tienen que comunicar que tienen una necesidad de personal, para obtener la mayor cantidad de ofertas y seleccionar la fuerza de trabajo adecuada para cada puesto, para esto

existen distintas fuentes de comunicación. Las fuentes que utilizan las empresas para dar a conocer sus vacantes son:

Fuentes internas:

- Sindicatos
- Por recomendación
- Promociones internas

Fuentes externas:

- Bolsa de trabajo
- Instituciones de enseñanza
- Ferias de empleo

Medios:

- Prensa
- Radio
- Televisión
- Internet

Selección

Koontz, Weihrich y Cannic (2012, p. 298) manifiestan que: “La selección es el proceso de elegir entre candidatos, dentro de la organización o fuera de esta, a la persona adecuada para el puesto actual o puestos futuros”.

La selección es el paso por seguir luego de realizar el reclutamiento, se dice que es una de las etapas del proceso administrativo más importantes, ya que si se elige al personal incorrecto puede originar graves consecuencias en la organización, debe elegirse al candidato que mejor cumpla con los requisitos del puesto.

Saber quién será la persona indicada tiene su grado de complejidad, por ello la selección contempla un proceso científico que ayuda a los administradores a realizar esta tarea, lo cual consiste en que los interesados pasen por varias etapas.

A continuación se detalla las once etapas el proceso de selección según Munch (2010, p. 87):

Figura No. 9: Proceso de selección



Fuente: Munch, Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo, 2010, p. 87

- Recepción de candidatos: se verifica la información que el candidato facilitó para confirmar que cumple con los requisitos.
- Elaboración de solicitud de empleo: su fin es conocer los datos del interesado para así realizar la entrevista previa.
- Entrevista previa: la finalidad es decidir si el candidato cumple con los requisitos del puesto vacante.

- Aplicación de pruebas de conocimiento: se evalúan las capacidades, aptitudes y competencias de los aspirantes
- Entrevista profunda: se comprueba la legitimidad de la información y se avalúan aspectos específicos referentes las competencias del candidato. Existen la entrevista estructurada y no estructurada, mixta, inicial, preliminar y final.
- Aplicación de pruebas psicométricas y de personalidad: se evalúa la inteligencia, personalidad y salud mental del postulante. Los exámenes más utilizados son de inteligencia, de aptitud, vocacionales y de personalidad.
- Entrevista de selección: esta entrevista se realiza con el que sería el jefe directo, para que él constate si el interesado reúne los requisitos demandados.
- Encuesta socioeconómica: se investigan los antecedentes y se verifican las referencias, en otras palabras se comprueba la información que el candidato dio.
- Examen médico: revisión de la salud física del funcionario.
- Contratación: se informa al postulante la aceptación como nuevo colaborador en la empresa.
- Inducción: introducción al puesto y bienvenida a la compañía.

Cada empresa personaliza el proceso de acuerdo con sus necesidades, unas se saltan pasos, ya sea por ahorrar tiempo o porque creen que no son necesarios, otras incluyen en su proceso de selección más etapas; sin embargo, las etapas son básicamente las mismas, lo fundamental es

realizar una serie de fases que estén de la mano con la dinámica de la compañía, para realizar una selección más idónea y evitar futuras eventualidades negativas.

Evaluación del desempeño

Según Dessler y Varela (2011, p.222) “la evaluación de desempeño significa calificar el desempeño actual y/o anterior de un trabajador en relación con sus estándares”.

En la evaluación de desempeño se utilizan instrumentos para determinar si un funcionario está realizando bien su trabajo y cumple con los objetivos organizacionales de forma eficiente. Lo idóneo es que esta evaluación la realice el jefe inmediato.

Además, la evaluación de desempeño contempla algunos objetivos que son:

Figura No. 10: Objetivos de evaluar el desempeño



Fuente: Robbins y Judge, *Comportamiento organizacional*, 2013, p. 555

Las evaluaciones de desempeño generalmente se realizan de forma anual o semestral, ya que es un proceso sistemático y periódico, algunos de los factores que comúnmente se evalúan son:

- Calidad del trabajo
- Contribución del sujeto al objetivo o trabajo encomendado
- Potencial de desarrollo
- Relación con los compañeros
- Capacidad analítica
- Iniciativa
- Liderazgo
- Puntualidad

Existen diferentes métodos para realizar estas evaluaciones, las cuales varían según cada compañía, entre las más importantes se encuentran:

Método de escala de puntuación gráfica:

Este método consiste en evaluar al funcionario por medio de un formulario que contiene una escala de puntuación que puede ir de alto a bajo. Existen tres tipos de escalas conocidas como: Escala gráfica continua, Escala gráfica semicontinuas, y escala gráfica discontinuas.

Dessler y Varela (2011, p.230) mencionan que: “El supervisor califica a cada subalterno encerrando un círculo marcando la puntuación que describa mejor su desempeño para cada característica y, luego suma las puntuaciones para todas las características”.

- Ventajas: simplifica el trabajo del evaluador y exige poco trabajo en su registro.
- Desventajas: superficialidad y subjetividad y produce efecto generalizador.

Método clasificación alterna:

Este método consiste básicamente en hacer un listado de los funcionarios a valorar (no todos son elegidos), y seleccionar al mejor y al peor, así hasta clasificarlos a todos, poniendo en consideración alguna característica en particular.

“Con el método de comparación de pares, cada subordinado a evaluar se compara con todos los demás subalternos en cada característica” (Dessler y Varela 2011, p.230).

- Ventajas: uso sencillo y evita la tendencia central y otros problemas de escala.
- Desventajas: causa desacuerdos entre empleados y es discriminante.

Método de comparación por pares:

Continuando con las definiciones que muestra Dessler y Varela (2011, p.233) no dice que el método de comparación por pares: “...cada subordinado a evaluar se compara con todos los demás subalternos en cada característica”.

- Ventajas: proceso simple de fácil aplicación
- Desventajas: Proceso poco eficiente y sujeto a distorsiones

Método de elección forzada:

“El gerente asigna porcentajes predeterminados de personal a su cargo en categorías de desempeño” (Dessler y Varela, 2011, p.233).

Este método tradicional consiste en evaluar por medio de frases descriptivas ya sean positivas o negativas, que enfocan determinados comportamientos de las personas.

- Ventajas: reduce las distorsiones introducidas por el evaluador y es fácil de aplicar, se adapta a una gran variedad de puesto
- Desventajas: representa resultados globales y su elaboración es compleja

Método del índice crítico:

Es un método que se basa en el buen comportamiento humano en algún área del trabajo o en sus taras realizadas, los jefes inmediatos deben investigar ya que existen ciertas características capaces de conducir a resultados negativos o positivos (fracaso o éxito).

Para Dessler y Varela (2011, p.235) el método de índice crítico “Implica llevar un registro de casos extraordinarios positivos y negativos del comportamiento laboral de un empleado y revisando con este en momentos predeterminados”.

- Ventajas: técnica barata que suministra buenas informaciones y fácil de entender
- Desventajas: tendencia a los incidentes que ocurrieron recientemente, ya que son más fáciles de recordar y el evaluador tiene cierta dificultad de registro.

Método de administración por objetivos:

Los autores Dessler y Varela (2011, p.236) mencionan que este método consiste en síes pasos:

1. Establecer las metas de la organización. Fijar un plan de alcance corporativo para el siguiente año y definir sus objetivos.
2. Fijar metas por departamento. Los jefes de departamento y sus superiores establecen de forma conjunta las metas para sus áreas.

3. Analizar las metas por departamento. Los jefes de área examinan las metas del departamento con todos los subordinados y les piden que desarrollen sus propias metas individuales.
4. Definir los resultados esperados (establecer metas individuales). Los jefes de departamento y el personal a su cargo establecen metas de desempeño a corto plazo.
5. Realizar revisiones de desempeño y medir los resultados. Los jefes de departamento comparan el desempeño y medir los resultados esperados.
6. Dar realimentación. Los jefes de departamento mantienen reuniones periódicas de revisión del desempeño con los subordinados para, para analizar y evaluar el progreso de los subordinados en el logro de los resultados esperados. (Dessler y Varela, 2011, p.237).

Capacitación

Como ya se ha mencionado, uno de los activos más importantes de una empresa son sus trabajadores, estos, sin embargo, deben aportar sus conocimientos tanto intelectuales como sociales a la compañía, muchas organizaciones gastan miles de dólares en capacitar a sus empleados, ya que es primordial la actualización de conocimientos.

Existen diversos puntos de vista sobre lo que significa capacitación, a continuación se detallan algunas definiciones de diferentes autores:

La capacitación: "...se refiere a los métodos que se utilizan para dar a los trabajadores nuevos o actuales las habilidades que necesitan para realizar sus labores". Según Dessler y Varela (2011, p.185).

A su vez Robbins y Judge (2013, p. 551) instruyen que: “...los empleados competentes no lo son para siempre. Las aptitudes se deterioran y se hacen obsoletas, por lo que es necesario aprender otras nuevas”.

Munch (2010, p. 214) manifiesta que: “La capacitación es la educación que se imparte en la empresa con la finalidad de desarrollar habilidades, destrezas y competencias en el trabajo”.

En resumen, la capacitación es un proceso estructurado que realiza una organización y que permite a los funcionarios de dicha compañía aprender nuevos conocimientos como aptitudes, habilidades, destrezas y competencias para la realización de sus labores con efectividad y eficacia.

Importancia de la capacitación al personal:

Capacitar continuamente a los empleados es de alta importancia, ya que generalmente los fines primordiales de una compañía es consolidarse en el mercado y generar utilidades, para ellos debe de fundamental tener una fuerza laboral altamente calificada, la capacitación no es una obligación empresarial es una necesidad para el logro de los objetivos, con la no capacitación de los empleados, una empresa está destinada al fracaso.

El capacitar contempla los siguientes beneficios:

- Ayuda a la organización
- Ayuda al individuo
- Ayuda a las relaciones humanas en el grupo de trabajo

Objetivos de capacitar al personal:

Puede decirse que el objetivo general de la capacitación de personal es dar las herramientas necesarias a los trabajadores para realizar sus tareas de forma más efectiva, con el plan de alcanzar los objetivos organizacionales.

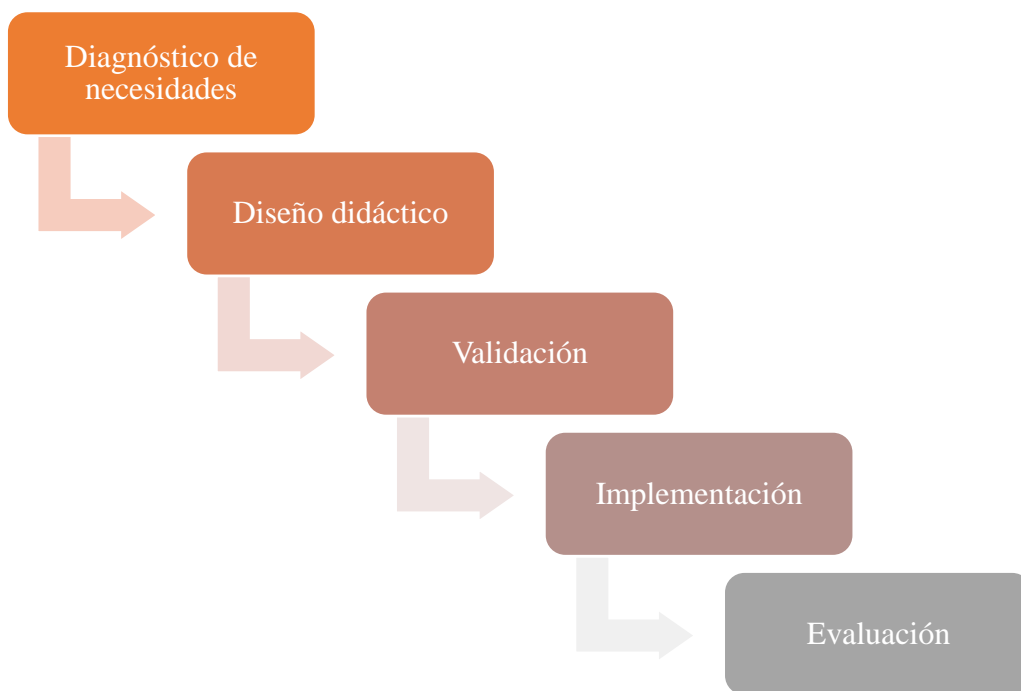
Otros objetivos importantes que podemos mencionar son:

- Incrementar la productividad y calidad
- Promover la eficiencia de los colaboradores
- Ayudar a solucionar problemas
- Reducir la necesidad de supervisión
- Reducir accidentes en el trabajo
- Preparar al personal a ocupar puestos claves
- Aumentar la rentabilidad en la organización

Proceso de capacitación:

Para desarrollar una capacitación y esta sea provechosa, debe seguirse una serie de pasos recomendados, los cuales contempla desde la detección de necesidades hasta la evaluación:

Figura No. 11: Proceso de capacitación



Fuente: Dessler y Varela, *Administración de Recursos Humanos. Enfoque latinoamericano*, 2011. p.187

El primer paso para desarrollar un programa de capacitación consiste en el Diagnóstico de necesidades de la compañía, se basa en identificar si algún área está teniendo carencias, para determinar en donde o quien requiere conocimientos para corregir esa deficiencia. Para detectar las necesidades se utilizan técnicas como la encuesta, entrevista y la observación, evaluación de desempeño, cuestionarios, reuniones con los departamentos.

El siguiente paso es el diseño didáctico, una vez definidas las necesidades de capacitación se debe planear y preparar los programas de capacitación específicamente para cubrir dichas necesidades, debe determinar los objetivos, métodos, técnicas, fechas y horarios entre otros, esto culmina, muchas veces, como el manual de capacitación

El tercer paso consiste en la validación, para Dessler y Varela (2011. p.187) debe presentarse y validar la capacitación frente a una audiencia representativa. Las revisiones finales se basan en los resultados piloto para garantizar la efectividad del programa.

El cuarto paso es la implementación, consiste en la aplicación del programa de capacitación, se recomienda primeramente “capacitar al instructor” para que la información tenga la recepción deseada, ya que es él que hace todo: organiza, motiva, orienta, mantiene el control del grupo, hace ajustes al programa de ser necesario.

El quinto y último paso es la evaluación que fundamentalmente es valorar las reacciones, el aprendizaje, el comportamiento y los resultados de los participantes. Esta evaluación puede realizarse al inicio para medir el nivel de conocimiento, durante para conocer el progreso del grupo o al final del curso para saber si se los objetivos se cumplieron.

2.2.9 Clima organizacional

El clima organizacional se conoce también como clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores, normas y percepciones colectivas e independientes que tiene los trabajadores sobre su organización, respecto del trabajo, el ambiente físico, las relaciones interpersonales y políticas de la compañía.

Se dice que el clima organizacional está estrechamente ligado a la motivación de los empleados, sus percepciones están influenciadas por variables psicológicas, laborales y organizacionales, la percepción de cada integrante es distinta y está determinada por su comportamiento en la organización.

Todas estas percepciones repercuten de manera directa en el desempeño de los empleados, debido a esto, es vital para las organizaciones que buscan lograr mayor productividad y mejorar los servicios ofrecidos, mantener un clima organizacional por medio de estrategias internas, esto puede garantizar de cierta manera el logro de los objetivos y metas de una organización.

A continuación de desarrollaran tres pilares fundamentales del clima organizacional que toda organización debe tener en cuenta hoy en día.

2.2.3.1 Comunicación

La comunicación es uno de los primeros conceptos que aprendemos desde nuestra etapa escolar, según lo que se enseña, la comunicación debe tener tres componentes: emisor: es la persona que emite el mensaje, canal: medio que se utiliza para transmitir el mensaje y el receptor: la persona que recibe el mensaje.

Pero cuando se habla de comunicación en la administración de recursos humanos se define afondo el tema, así como lo describen los siguientes autores:

Munch (2010, p. 109): “La comunicación en una organización comprende múltiples interacciones que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados”

Por otro lado Kootz, Weihrich y Cannice (2012, p. 456) nos informan que la comunicación consiste en la transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información.

Puede decirse que comunicarse es más que tan solo hablar y no basta con que el emisor reciba el mensaje si este no es claro y entendido, como lo menciona Robbins y Judge (2013, p. 336) la comunicación tiene que incluir tanto la transferencia como la comprensión del significado.

La comunicación organizacional, corporativa u organizacional se da de forma interna, entre compañeros del mismo lugar de trabajo, o externa, entre otras organizaciones o clientes externos.

Se requiere que la comunicación en una organización sea eficaz, una información que no es recibida de la forma correcta puede inducir a errores a una empresa, como ocasionar conflictos entre compañeros, lo que provoca bajos rendimientos, lo que puede conllevar a no alcanzar los objetivos de la empresa.

Según los autores Kootz, Weihrich y Cannice (2012, p. 456) la comunicación en una organización es necesaria para cumplir con varios propósitos:

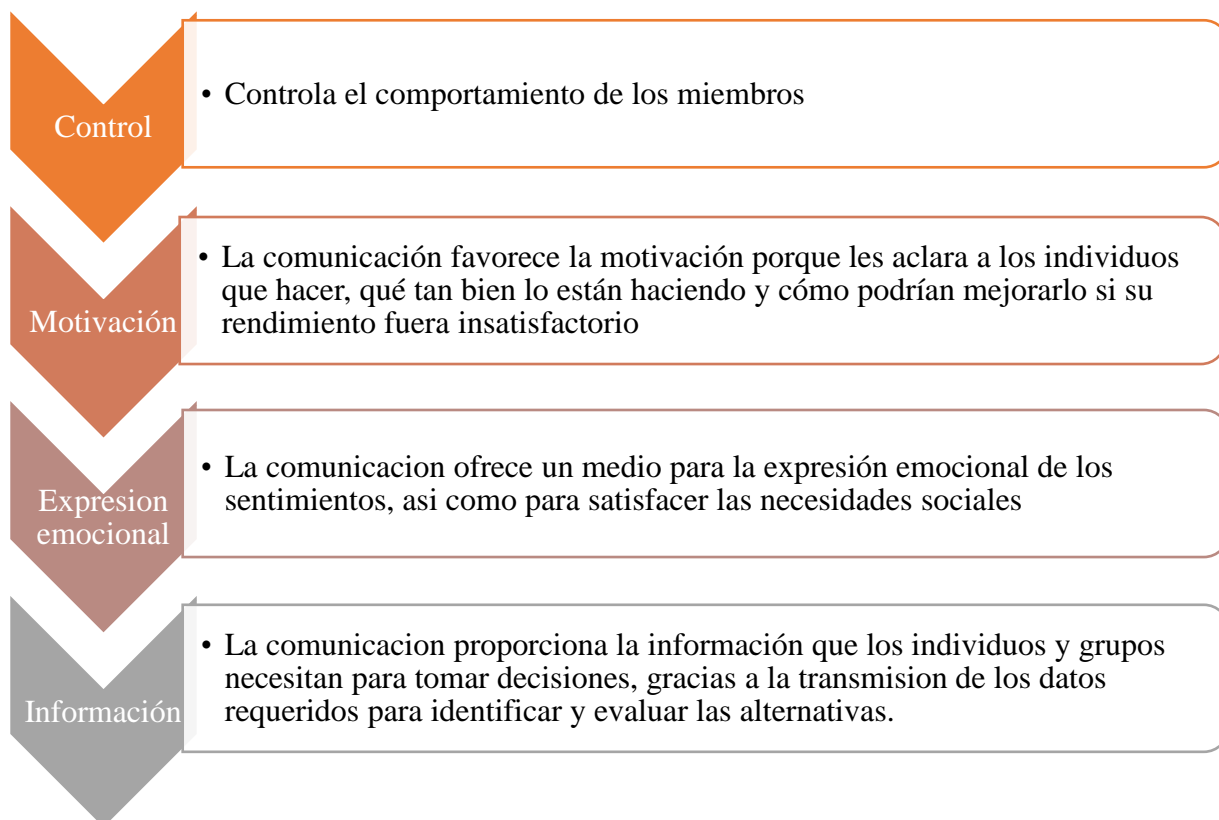
- Establecer y difundir metas de la empresa
- Organizar los Recursos Humanos de la manera más eficiente efectiva, y por lo tanto eficaz
- Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización
- Liderar, dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas quieran contribuir
- Controlar el desempeño

En resumen, los propósitos de la comunicación mencionados anteriormente le permiten a la organización mantener un ambiente humano y físico ideal para que sus colaboradores se sientan

motivados y cumplan con el desarrollo del trabajo cotidiano esto permite el logro de los objetivos y cumplimiento de las metas.

Se encuentra que la comunicación tiene cuatro funciones primordiales dentro de una empresa:

Figura No. 12: Funciones de la comunicación

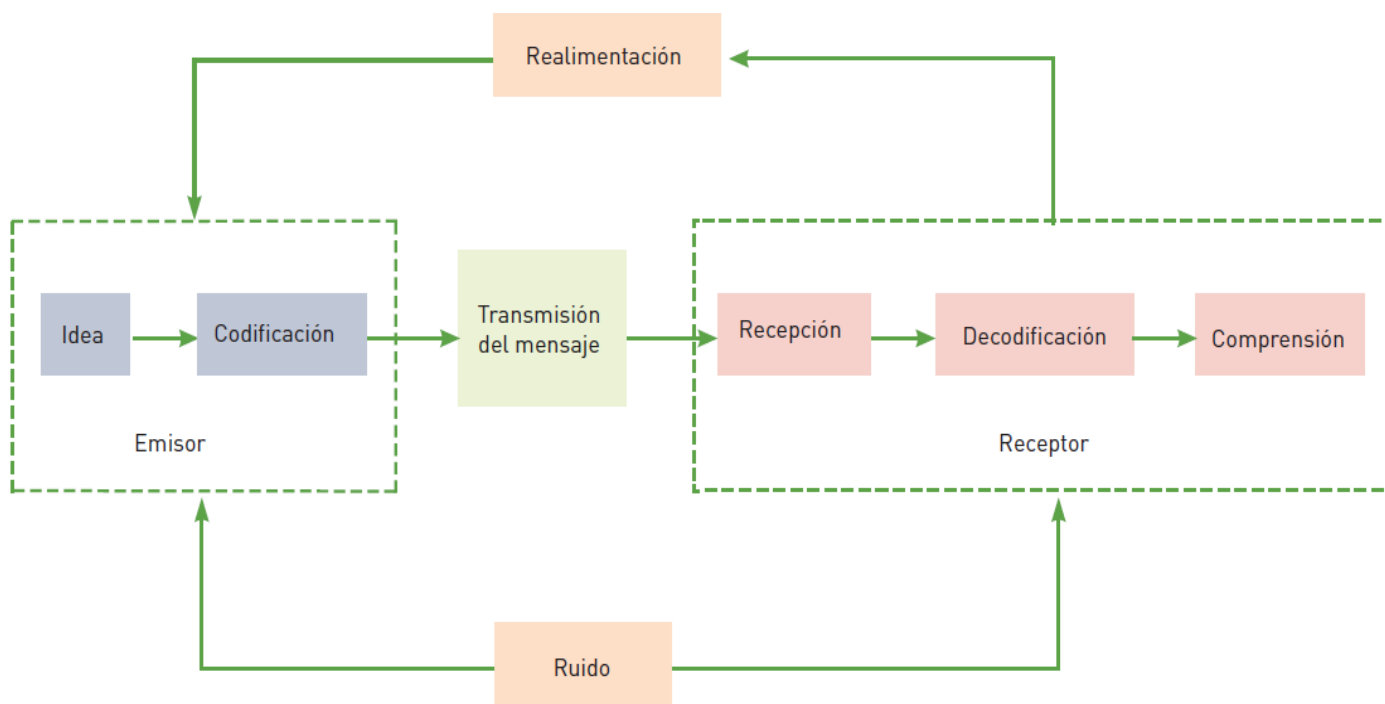


Fuente: Robbins y Judge, *Comportamiento organizacional*, 2013, p. 337

Proceso de comunicación

Como se mencionó al inicio de este tema la comunicación consta de tres elementos básicos el emisor, transmisión o canal y receptor, dentro de esos elementos se da todo un proceso que es fundamental para que se cumpla con el propósito comunicativo.

Figura No. 13: Proceso de comunicación



Fuente: Kootz, Weihrich y Cannice, *Administración una Perspectiva Global y Empresarial*, 2012, p. 457

Con el emisor es donde se origina la información, pensamiento o idea para luego ser codificada, el producto de esta codificación es el mensaje, el mensaje puede ser oral, escrito o cuando se hacen ademanes, seguidamente el siguiente paso es elegir el medio o canal, por medio del cual hacer fluir ese mensaje, existen dos tipos:

Formal: es de definido por la organización y podemos encontrar los siguientes medios:

- Correo electrónico
- Memorando y carta
- Reunión
- Revistas y volantes
- Entrevista
- Intranet
- Teléfono

Informal: Circula entre los colaboradores, y pueden encontrarse los siguientes medios:

- Correo electrónico
- Comentario en el pasillo
- Redes sociales
- Rumores
- Conversaciones sin registro
- Teléfono

Luego de elegir el canal, lo cual es fundamental para que la comunicación es efectiva, el mensaje debe ser decodificado, por el receptor o receptores lo que quiere decir convertir el mensaje en pensamiento, se dice que si la comunicación no es comprendida no es completa.

La comunicación puede ser interrumpida en cualquiera de sus procesos por una barrera de comunicación llamada ruido, puede ocasionar distorsión del mensaje.

Otras barreras mencionadas por Robbins y Judge (2013, p. 353) para que la comunicación no sea eficaz son:

Figura No. 14: Barreras de la comunicación



Fuente: Robbins y Judge, *Comportamiento organizacional*, 2013, p. 353

Por último, para que el proceso de comunicación sea efectivo, el emisor y receptor deben tener retroalimentación sin ello no se puede saber si logro la comprensión del mismo.

Formas de comunicación

No solo por medio del habla se poder transmitir un mensaje, también existes otras formas de comunicación, las cuales si se complementan se logra que el receptor entienda con más claridad la idea que se quiere tramitar, las formas del habla son:

Comunicación escrita: Fluye por medio de material escrito o gráfico, como memorandos, cartas, correo electrónico, informes, tablón de anuncios, chat interno entre otros.

- Ventajas: Es tangible y verificable, el mensaje perdura en el tiempo y los costos son bajos
- Desventajas: La retroalimentación es poca o nula, tiempo en crear un mensaje es mayor, repercute en el medio ambiente.

Comunicación oral: Es la forma de comunicación más utilizada, se transmite por medio de habla entre dos o más personas, los medios más utilización son los discursos, reuniones, conversación cara a cara y rumores informales.

- Ventajas: Se da un rápido intercambio de retroalimentación.
- Desventajas: Puede darse una distorsión del mensaje y no todas las personas tienen las condiciones de oír con claridad un mensaje.

No verbal: Este es un complemento de la comunicación verbal, se expresa por medio de actitudes, movimientos corporales, expresiones faciales, distancia física y hasta en la forma de vestir, puede comunicarse algo de forma verbal, pero decir lo contrario con nuestros ademanes.

Tipos de comunicación

Existen tres tipos de comunicación, la vertical que comprende tanto la descendente como la ascendente, y la comunicación horizontal.

Comunicación descendente

Según varios conocedores del tema la comunicación descendente puede definirse de las siguientes maneras:

“La comunicación descendente fluye desde quienes están en los niveles superiores hasta los inferiores en la jerarquía organizacional”. (*Kootz, Wehrich y Cannice 2012, p. 461*).

“La comunicación que fluye desde el nivel de un grupo u organización hasta un nivel inferior se denomina comunicación descendente”. (*Robbins y Judge 2013, p 339*).

Claro está, que este tipo de comunicación va de los jefes a sus subordinados y lo utilizan fundamentalmente para dar órdenes, emitir políticas y procedimientos y asignar metas, al bajar la información, muchas veces, este tipo de comunicación se ve afectado por eso es importante realizar una realimentación para confirmar que el mensaje es captado de la manera deseada.

La comunicación descendente puede ser oral o escrita, estos son algunos de los medios más utilizados:

- Medios de comunicación oral descendente: Instrucciones, discursos, reuniones, teléfono, altavoces y comunicación informal.
- Medios de comunicación escrita descendente: Recordatorios, cartas, manuales, folleto y procedimientos

Comunicación ascendente

Esta comunicación se desplaza de manera contraria a la comunicación descendente, va de los subalternos a los jefes y gerentes de la organización, para los siguientes autores la comunicación ascendente es:

“La comunicación ascendente fluye hacia un nivel superior del grupo u organización”. (Robbins y Judge, 2013, p. 339)

Este tipo de comunicación, que es no directiva, facilita a los jefes y gerentes, entre otras cosas conocer el compromiso que tienen los subordinados hacia el puesto de trabajo, sus compañeros y hacia la compañía en general, además motiva a los colaboradores a trabajar de una manera proactiva, este tipo de información es importante, porque permite la realimentación en ambas partes.

Comunicación horizontal

O También conocida como comunicación lateral, se da entre niveles jerárquicos que forman parte de un mismo departamento o grupo de trabajo. A continuación las opiniones de varios autores referentes a este tipo de comunicación:

“Algunas relaciones laterales se sancionan formalmente, pero es más común que se creen de manera informal para pasar por alto la jerarquía vertical y tomar acciones expeditas” (Robbins y Judge, 2013, p. 339).

Es la que prevalece en niveles jerárquicos semejantes: memoranda, circulares, juntas, etcétera”. (Munch 2010, p. 109).

“Información entre personas del mismo nivel organizacional o uno similar”. (Kootz, Wehrich y Cannice (2012, p. 464).

Comunicación efectiva

Para que la comunicación sea efectiva debe contener los requisitos que se mencionara a continuación según Munch (2010, p. 110):

- **Oportunidad.** Debe transmitirse en tiempo y forma.
- **Sencillez y claridad.** El lenguaje en que se exprese y la manera de transmitirla deben ser accesibles para el receptor.
- **Integridad.** La comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa para lograr la cooperación necesaria para la realización de los objetivos.
- **Aprovechamiento de la organización informal.** La comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información de la organización formal.
- **Concisión.** La comunicación debe ser la estrictamente necesaria y lo más concisa posible, ya que el exceso de información puede ocasionar burocracia e ineficiencia.
- **Difusión.** De preferencia, toda la comunicación formal de la empresa debe ser por escrito y difundirse por medio de los canales estrictamente necesarios, evitando papeleo excesivo.
- **Credibilidad.** Debe ser veraz y confiable para garantizar la credibilidad.

2.2.3.2 Liderazgo

El liderazgo abarca un conjunto de habilidades que tiene una persona para guiar o influir a otras y hacer que realicen algún trabajo o actividad, en el caso de una organización el liderazgo debe ser utilizado para que los trabajadores satisfagan los objetivos y necesidades de su lugar de trabajo. Puede decir que un sinónimo de liderazgo es influencia, así como lo definen los siguientes autores:

“El liderazgo se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas” (Robbins y Judge 2013, p. 368).

“El liderazgo es la capacidad que posee una persona para influir y guiar a sus seguidores hacia la consecución de una visión” (Munch 2010, p. 110).

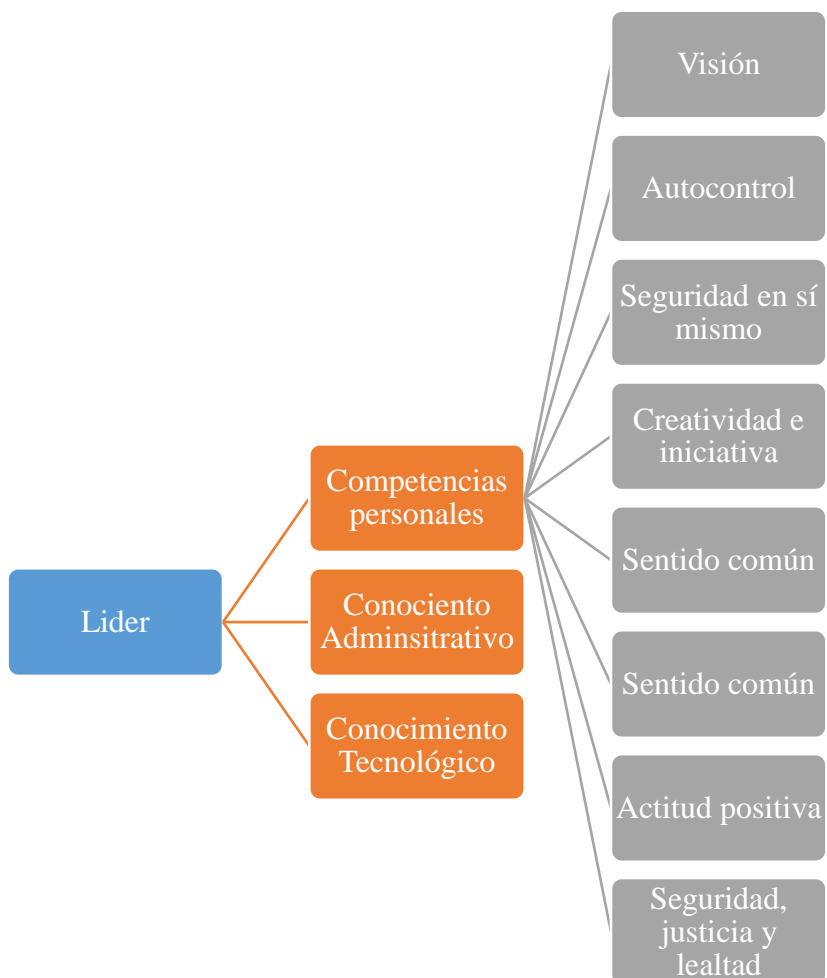
Para Kootz, Weihrich y Cannice (2012, p. 464) liderar es el “Arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo”. Ellos mencionan que liderar es una combinación de cuatro capacidades:

1. La capacidad de utilizar el poder con eficacia y de manera responsable.
2. La capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras en distintos momentos y en diferentes situaciones.
3. La capacidad de inspirar.
4. La capacidad de actuar para desarrollar un clima propicio, despertar motivaciones y hacer que respondan a ellas.

Cualidades y conocimientos de un líder

No todas las personas nacen siendo líderes, o bien, no todos los líderes son efectivos en su labor, puede desarrollarse este arte fructíficamente mediante ciertas cualidades y conocimientos, como lo son:

Figura No. 15: Cualidades y conocimientos que conforman un líder



Fuente: Munch, *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*, 2010, p. 110

Conocimientos tecnológicos: Es imprescindible mantenerse actualizado para mejorar la calidad del producto o servicio, provechar y sacar el máximo beneficio de todos los avances tecnológicos que están al alcance. Además, se refiere al conocimiento del área, de las funciones, el producto y/o el servicio de la empresa a dirigir.

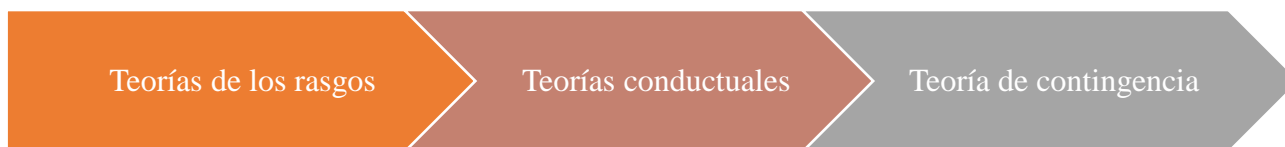
Conocimientos administrativos: La aplicación del proceso administrativo es primordial para afrontar la globalización. La preparación administrativa incluye también conocimientos de tipo humanístico para establecer el clima organizacional más adecuado, trabajar en equipo y relacionarse con el personal.

Competencias personales: A partir de los resultados de diversas investigaciones al respecto, se ha concluido que las cualidades más sobresalientes del líder son:

- **Visión:** Guiar, impulsar y alcanzar metas y objetivos son acciones de un líder con visión.
- **Autocontrol:** Dominar impulsos y mantener serenidad para actuar con objetividad.
- **Seguridad en sí mismo:** Obtener la confianza de los demás requiere de la confianza en uno mismo, para esto deben conocerse los procesos.
- **Creatividad e iniciativa:** Tomar decisiones acertadas, resolver conflictos, ofrecer un ambiente que propicie la motivación, fundamentan la iniciativa y la creatividad.
- **Sentido común:** Para delegar, ejecutar, adaptarse al cambio, para tratar a las personas como le gustaría que lo trataran, para entender a los clientes y establecer estructuras sencillas.
- **Actitud positiva:** El optimismo va de la mano con la actitud positiva, la alegría, gentileza y amabilidad para los demás
- **Sinceridad, justicia y lealtad:** Una conducta sincera, justa y leal da como resultado en los colaboradores compromiso y lealtad hacia la organización.

Teorías del liderazgo

Figura No. 16: Teorías del liderazgo



Fuente: Robbins y Judge, *Comportamiento organizacional*, 2013, p. 369

Teorías de los rasgos

Para Robbins y Judge (2013, p. 369) esta teoría "...consideran las cualidades y características personales que distinguen a los líderes de quienes no lo son". Estas cualidades y características personales pueden ser atributos de personalidad, sociales, físicos o intelectuales como la extroversión, amabilidad, la empatía, estabilidad e inteligencia emocional y la apertura a la experiencia así como ser escrupuloso.

Teorías conductuales

Son las teorías basadas en los comportamientos. Algunas de ellas son:

- Estudio Universidad de Ohio: Se basan en dos dimensiones independientes: la estructura de iniciación (grado en el que un líder define y estructura su papel y el de sus subordinados en el intento de conseguir las metas) y la consideración (confianza, respeto, empatía hacia sus subordinados).

- Universidad de Michigan: Se basan en dos dimensiones conductuales: líder orientado a los empleados (relaciones interpersonales) y el líder orientado a la producción (destaca las tareas y cuestiones técnicas del trabajo).
- Rejilla o Grid Gerencial de Blake y Mouton: Establecieron una dinámica que es una rejilla con 81 formas de dirección en total pero predominan 5 estilos de liderar (Paternalista, transformador, democrático, burocrático, autócrata), se combinan tanto el interés de las personas (eje vertical) como el interés de la producción (eje horizontal). En ambos ejes existen 9 puntos en donde el número nueve es el grado más alto y el 1 el más bajo.

Entre los tipos de liderazgos más importantes en este tipo de teoría están:

1. Paternalista: Opta por la superprotección, quiere hacerlo todo él solo
2. Transformador: Incentiva y orienta a realizar cambios en la organización
3. Democrático: Crea acuerdos mediante la participación, involucra a todo el personal, delega autoridad
4. Burocrático: Son rígidos, siguen las reglas estrictamente sus trabajadores deben hacer todo preciso
5. Autocrático: Único que toma decisiones, no consulta y es impositivo

Teoría de contingencia o situacional

Se postula que el estilo de liderazgo es modificando, según la situación que el líder debe afrontar. Entre ellas se encuentran:

- Modelo de contingencia de Fiedler: Creo un cuestionario del colega menos preferido (CMP), este modelo según Robbins y Judge (2013 p. 373) "...establece que el desempeño eficaz del grupo depende de la coincidencia adecuada entre el estilo del líder y el grado de

control que le permite la situación”. Los principales elementos del modelo son: control situacional, características y efectividad del líder.

- Teoría del liderazgo situacional: El enfoque son los colaboradores, ellos son quienes deciden si aceptan o rechazan al líder, el líder debe adaptar un estilo flexible, distintos estilos de liderazgos dependiendo de la situación y el nivel de desarrollo de los empleados.

Estilos de liderazgo utilizados son:

1. Directivo: Informa a los trabajadores que espera, da guías de cómo realizar el trabajo.
 2. Persuasivo: Presenta argumentos convincentes al comunicar, convence respecto de sus decisiones: Consulta, pide sugerencias toma en cuenta opiniones.
 3. Participativo: Consulta, pide sugerencias toma en cuenta opiniones.
 4. Liberal: El líder es pasivo, se basa en dejar hacer, promueve la libertad y creatividad.
- Las variables situacionales importantes son: la estructura de las tareas del puesto; el grado de tensión de la situación; el grado de apoyo del grupo; la inteligencia y experiencia del líder; las características de los seguidores (motivación, personalidad, experiencia y habilidad)
 - Modelo de participación del líder: “plantea que la forma en que el líder toma las decisiones es tan importante como aquello que decide” (Robbins y Judge, 2013, pág. 373).

Otros tipos de liderazgo

Existen infinidad de tipos de liderazgo según diversas teorías y autores, a continuación se definirán las más mencionadas:

1. Líder carismático: Inspira entusiasmo, confía en su trabajo con el apoyo de los demás.
2. Líder tradicional: No confía en los demás, hereda su liderazgo.
3. Líder legítimo: Tiene capacidad de convocar es perseverante y responsable.
4. Líder proactivo: Promueve el desarrollo del potencial de las personas
5. Líder transaccional: Recompensa o sanciona.
6. Líder transformacional: Impulsa y consolida cambios.

2.2.3.3 Motivación

La motivación es fundamental para realizar cualquier actividad tanto personal como laboral, pero hablando específicamente de la motivación organizacional, puede decirse que es el motor que impulsa a cada trabajador a realizar sus tareas, tener colaboradores motivados aumenta el desempeño y, por consiguiente, la eficiencia en su trabajo, la motivación puede venir desde la realización de capacitaciones hasta recompensas económicas.

En relación con este tema, algunos conocedores del tema ayudan con las siguientes definiciones:

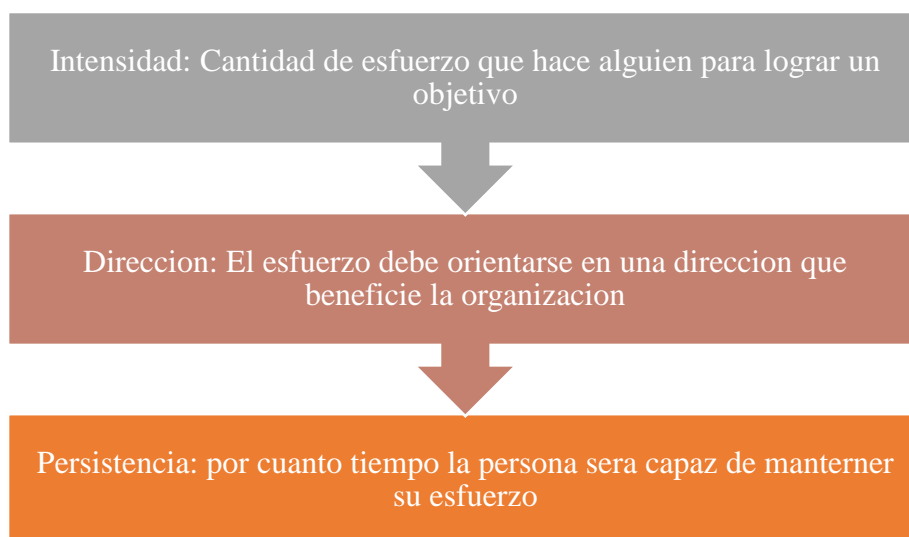
“La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares”. (Kootz, Wehrich y Cannice (2012, p. 388)

“Se define la motivación como los procesos que influyen en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo”. (Robbins y Judge, 2013, p. 202)

“En su acepción más sencilla, motivar significa “...mover, conducir, impulsar a la acción” (Munch 2010, pag. 107).

Tiempo atrás las compañías no le daban el valor que se merecían sus trabajadores, se centraban en el producto o servicio que comercializaban; sin embargo, en la actualidad, las compañías se preocupan un poco más en motivar a sus colaboradores, ya que saben que ello conlleva a un mayor rendimiento para la empresa.

Figura No. 17: Elementos fundamentales de la motivación



Fuente: Robbins y Judge, *Comportamiento organizacional*, 2013, p. 202

Existen teorías que surgen de la motivación, estas se dividen en:

Teorías de contenido que estudian los elementos que motivan a las personas, por ejemplo:

- Maslow: Teoría de la jerarquía de necesidades.
- Herzberg: Teoría bifactorial.
- McClelland: Teoría de las necesidades aprendidas.
- Teoría de Jerarquía de Alderfer.

Otras que se ocupan del proceso de la motivación que trata de analizar las expectativas del trabajador, finalidad que persigue y la justicia laboral, estas teorías son:

- Vroom: Teoría de la expectativa.
- Locke: Teoría de la finalidad.
- Adams: Teoría de la equidad o justicia laboral.

Existen otras teorías que no están contempladas dentro de las dos divisiones antes mencionadas.

En esta investigación se abordarán las que consideran las principales teorías motivacionales, la teoría X y Y de McGregor, Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow y Vroom

Teoría X y la teoría Y de McGregor

El padre de esta teoría es Douglas McGregor, el nombre de dicha teoría se da, porque no quería una connotación de buena o mala, por eso de terminología neutral de X y Y. Esta teoría se basa en dos series contrapuestas relativas a la naturaleza de las personas, una pesimista y rígida (X) que dice que los trabajadores les disgusta el trabajo, por lo que solo actúan bajo amenazas y otra optimista y flexible (Y) se basa en que las personas desean y necesitan trabajar.

Supuestos de la teoría X:

- Les desagrada el trabajo y trabajaban lo menos posible.
- Se deben controlar, dirigir e incluso obligar a realizar los trabajos asignados.
- No les gusta la responsabilidad.
- Carecen de ambición.
- Prefieren que los dirijan.
- Se resisten a los cambios.

Supuestos de la teoría Y:

- El esfuerzo físico mental es algo natural como el de jugar y descansar
- Tienen imaginación y creatividad en la solución de problemas organizacionales.
- Las personas se autodirigirán y autocontrolarán de acuerdo con los objetivos con los que estén comprometidos.
- Están motivados y buscan la perfección.
- El compromiso con los objetivos es proporcional al tamaño de las recompensas asociadas a su logro.
- Normalmente, buscan responsabilidades.

Como puede analizarse quienes se basan en la teoría X ven un panorama negativo en la empresa, los empleados deben estar siempre supervisados, trabajan solamente por recibir una compensación económica y, difícilmente, harán un esfuerzo extra por la compañía por la que laboran. Por otro lado, quienes apoyan la teoría Y consideran al trabajador como el activo más valioso de la empresa, los colaboradores disfrutan realizar sus tareas y los consideran maduros y responsables.

Sin embargo, Robbins y Judge (2013, p. 205) dicen que no existe ninguna evidencia de que confirme la validez de alguno de los conjuntos de suposiciones, o que el hecho de aceptar las suposiciones de la teoría y dará como resultado trabajadores más motivados. Las teorías del CO necesitan tener bases empíricas para ser aceptadas, y las teorías X y Y carecen de dicho apoyo empírico.

Se dice que MCGregor estaba preocupado de que ambas teorías pudieran malinterpretarse, por ello Kootz, Weihrich y Cannice (2012, p. 390) aclaran los siguientes puntos:

1. Los supuestos de las teorías X y Y son sólo eso: supuestos; no son prescripciones ni sugerencias para estrategias gerenciales, sino que deben ser probadas frente a la realidad, más aún, son deducciones intuitivas y no se basan en investigaciones.
2. Las teorías X y Y no implican una dirección dura o suave, el enfoque duro puede ocasionar resistencia y antagonismo, el suave, una dirección de *laissez-faire* (dejar hacer) y no es congruente con la teoría Y. El gerente eficaz reconoce la dignidad, las capacidades y las limitaciones de las personas y ajusta su comportamiento a las exigencias de la situación.
3. Las teorías X y Y no se deben considerar en una escala continua, con X y con Y en extremos opuestos, no son cuestión de grado, sino puntos de vista completamente diferentes de las personas.
4. El análisis de la teoría Y no es un ejemplo de dirección por consenso ni un argumento en contra del empleo de la autoridad, en dicha teoría la autoridad se considera solo una de las muchas formas en que un gerente ejerce el liderazgo.
5. La variedad de actividades, funciones y situaciones requiere diferentes enfoques directivos, en ocasiones, autoridad y estructura rígidas pueden ser efectivas para ciertas tareas, como lo estableció la investigación de John J. Morse y Jay W. Lorsch, quienes sugieren que los

diferentes enfoques son efectivos en situaciones distintas, por lo que la empresa productiva es aquella que ajusta los requisitos de sus actividades a las personas y la situación particular.

Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

En su obra basada en la motivación y la personalidad, Abraham Maslow define la motivación como un conjunto de necesidades jerarquizadas que tiene el individuo, su teoría se basa en la hipótesis que cada persona tiene una jerarquía de cinco necesidades y una vez que se satisface un nivel esta deja de ser un motivador, lo que genera pasar a la siguiente, y así sucesivamente.

Maslow presenta esta teoría en orden de importancia mediante la siguiente ilustración:

Figura No. 18: Jerarquía de las necesidades de Maslow



Fuente: Kootz, Weihrich y Cannice, *Administración una Perspectiva Global y Empresarial*, 2012, p. 391

Necesidades básicas

1. Fisiológicas: Necesidades básicas para vivir, como el alimento, vivienda y sueño se necesita satisfacer un grado necesario estas actividades, ya que si no es así, otra necesidad no motivara a las personas. Puede lograr por medio de sueldos y prestaciones
2. De seguridad: Abarca la protección contra los daños físicos y emocionales, es la necesidad de no sentirse amenazado de perder el trabajo, las propiedades, los alimentos y el abrigo. Se logra por medio de un trabajo estable.
3. De asociación o aceptación: Se refiere a la necesidad de pertenecer a un grupo, del afecto, al sentido de pertenencia, la aceptación y la amistad.
4. De estima: Se refiere a factores internos como el respeto a sí mismo, la autonomía, la autoconfianza y el logro, por otro lado, los externos, como la necesidad de estimación ajena que se refleja en forma de reputación, prestigio, reconocimiento e importancia.

Necesidades de crecimiento

5. Autorrealización: Es la máxima necesidad, es el deseo de realizarse en aquello que es capaz de hacer, incluye el crecimiento y el desarrollo del propio potencial.

Teoría de la expectativa de la motivación de Victor Vroom

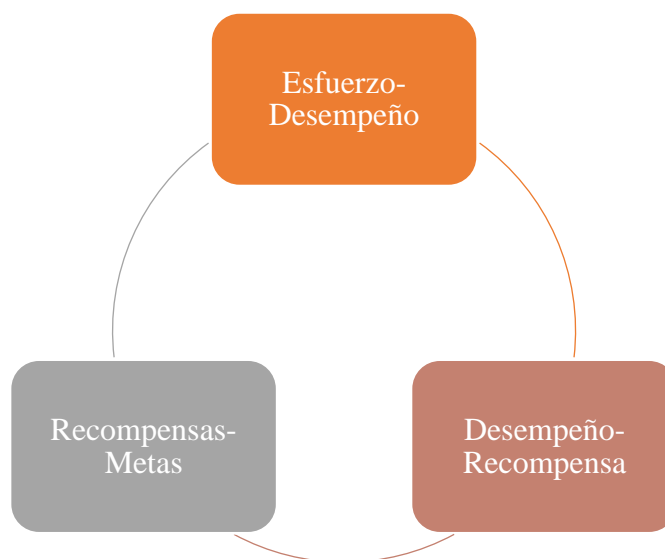
Para Robbins y Judge (2013, p. 204) esta teoría "...establece que la fuerza de nuestra tendencia a actuar de cierta manera depende de la magnitud de la expectativa que se tiene de obtener un resultado dado y de su atractivo".

Por otro lado Kootz, Weihrich y Cannice (2012, p. 394) dicen que esta teoría “...sostiene que puede motivarse a las personas a hacer cosas para alcanzar una meta si estas creen en el valor de la meta y pueden ver que lo que hacen, los ayudará a lograrla”.

Puede decir que la motivación en los colaboradores depende de los logros y objetivos que se desean alcanzar y qué tan real sea conseguirlos, el trabajador de cierta forma valora la posibilidad de si realizar un trabajo de una forma eficiente o desarrollar deferentes actitudes conlleva a la obtención del resultado deseado. En palabras de Vroom: “La gente se sentirá motivada a realizar las cosas a favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de esta y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarla”.

Esta teoría se enfoca en tres relaciones:

Figura No. 19: Teoría de las expectativas



Fuente: Robbins y Judge, *Comportamiento organizacional*, 2013, p. 224

1. Esfuerzo-Desempeño: La cantidad de esfuerzo que se ejerce llevara al desempeño.
2. Desempeño-Recompensas: Nivel determinado de desempeño se conduce al resultado deseado.
3. Recompensas-Metas: Grado en el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que le sean.

Técnicas especiales de motivación

Antes de mencionar algunas técnicas de motivación es importante saber que existen dos tipos de recompensas que en cualquier organización pueden darse.

Por un lado, se tiene la recompensa intrínseca que surge en el interior de las personas, se da cuando se hace algo que s disfruten, la tarea se hace sin necesidad de obtener un incentivo externo, causa placer y sentimiento de autosuperación, muchas veces, si el trabajo es remunerado de algún modo se pierde el interés en hacerlo.

Por el otro lado, están las recompensas extrínsecas, estas se estimulan desde el exterior, el trabajador realiza las tareas, esperando algún tipo de beneficio final como pueden ser: incentivos, reconocimiento o premios.

Ahora bien, al definir los dos tipos de recompensas se mostrarán las diferentes técnicas de motivación que han surgido para que los colaboradores estén motivados y sean más productivos, eficientes, creativos y tengan mayor compromiso con la empresa, todo esto para el logro de los objetivos.

- Dinero: Son incentivos de pago, salarios, bonos opciones de acciones, entre otros.
- Reconocimiento: Es reconocer y felicitar al colaborador hasta dar pequeños regalos.

- Participación: Cuando se deja participar a los trabajadores en la elaboración de planificación de su propio trabajo.
- Calidad de vida laboral: Equilibrio que debe percibir el trabajador mediante los factores higiénicos, salarios razonables, políticas justas, condiciones agradables, para evitar insatisfacción.
- Enriquecimiento de los puestos: Trabajos menos rutinarios y menos monótonos, dar autonomía al trabajador, más responsabilidades y mayores desafíos.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Definición del enfoque y métodos de investigación utilizados

3.1.1 Definición del enfoque

A continuación se definirán los tipos de enfoques a los que pueden dirigirse las investigaciones:

Hernández, Fernández & Baptista (2014, p. 4) indica que el enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer pautas de comportamiento y probar teorías.

Para Bernal (2010, p. 60) el enfoque cualitativo se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada.

Por otra parte, se tiene el enfoque mixto que: “...implica un conjunto de procesos de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema”. (Hernández, *et al.*, 2014, p. 532).

Por las características de la investigación este trabajo tendrá un enfoque cualitativo, se estudia la realidad de un contexto natural, ya que se obtiene información relevante de los funcionarios que laboran en la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública.

3.1.2 Encuadre paradigmático

Según Hernández, Fernández, & Baptista (2010, p. 601) “la investigación cuantitativa desde el paradigma positivista nos ha brindado indudables conocimientos, los investigadores e

investigadoras sociales trabajando con comunidades y con personas empezaron a darse cuenta que la subjetividad la esencia de lo humano, difícilmente se encasillaba en los números y las cifras. Nace así el paradigma cualitativo que en un principio fue visto por la “investigación oficial” como un paradigma alejado del tradicional método científico y fue en un principio rechazado con el argumento de no ser científico”.

En esta investigación se contemplará tanto el paradigma interpretativo (cualitativo) y el positivista (cuantitativo). Se enfocará en el paradigma interpretativo, ya que va dirigido al significado de las acciones humanas y de la práctica social, y al positivista, porque será una investigación objetiva, estadística, la cual necesita fiabilidad y objetividad, comprobándose por medio de cuestionarios

3.2 Tipo de investigación

Figura No. 20: Tipos de investigación



Fuente: Hernández et al., *Metodología de la investigación*, 2014, p. 90.

Hernández *et al.* (2014, p. 92) manifiesta que los estudios descriptivos se “...busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

Por las características de esta tesina se empleará el estudio descriptivo, porque pretende hacerse cuestionamientos, medir cada interrogante y así dar las recomendaciones y conclusiones.

3.3 Sujetos

Los sujetos están conformados por todos los funcionarios que laboran en la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, los mismos están ubicados en dos lugares distintos, la mayoría están ubicados en el sexto piso del edificio Raventós en el Centro de San José, y los demás se encuentran en el Centro de Almacenamiento y Distribución situado en La Uruca.

Cuadro No. 1: Distribución de colaboradores

Lugar en el que laboran	Funcionarios
Edificio Raventós	47
Centro de Almacenamiento y Distribución	7
Total	54

Fuente: Datos facilitados por la Dirección de Proveeduría Institucional, diciembre, 2016.

3.4 Fuentes de información

En una investigación las fuentes de información son aquellas que llenan una necesidad de información como manuales técnicos, libros, personas expertas, sitios de internet, revistas, artículos de periódicos, archivos digitales o impresos y otros.

Para esta investigación se tomaron en cuenta dos tipos diferentes de información, fuentes de información primaria y fuentes de información secundaria.

3.4.1 Primarias

Según Grande y Abascal (2011, p. 60) afirman que: “La información primaria es la que el investigador crea expresamente para un estudio concreto. Esta información no existe en el momento en que se plantea la necesidad de utilizarla”.

En esta investigación, las fuentes primarias son todos los funcionarios la Dirección de Proveeduría Institucional: directora, jefes de cada departamento, analistas, profesionales y oficinistas, se realiza por medio de la aplicación de los instrumentos.

3.4.2 Secundarias

Gómez (2014, p. 70) indica que “...la fuente secundaria es cualquier publicación que contenga información recogida por otra fuente”.

Para este estudio, las fuentes secundarias que se utilizaron son libros, tesis, artículos digitales, así como decretos ejecutivos y estudios anteriores, además de otros documentos de consulta, bibliografía que pudiese complementar la investigación planteada

3.5 Población

Bernal (2010, p.160) definen población como: “...el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación”.

La población en estudio para esta investigación se compuso por los 54 funcionarios que laboran en la Proveduría Institucional del Ministerio de Educación Pública y que desempeñan sus labores tanto en el edificio Raventós como en el Centro de Almacenamiento y Distribución.

La población queda distribuida de la siguiente forma según su género:

Cuadro No. 2: Población distribuida genero

Funcionarios	Cantidad
Mujeres	32
Hombres	22
Total	54

Fuente: Datos facilitados por la Dirección de Proveduría Institucional, diciembre 2016.

3.6 Muestra

La muestra “es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población” (Hernández *et al.*, 2014, p. 173).

Para esta investigación se tomó una muestra de 49 personas para un 89% de la población, porque no pudieron aplicarse a la totalidad de la población dado que dos funcionarias se encontraban en periodo de vacaciones y otros tres estaban de gira.

3.7 Técnicas e instrumentos para recolectar la información

Existen diferentes tipos de técnicas para la recolección de datos, y su escogencia depende mucho del tipo de investigación por realizar, en esta tesina la técnica más idónea que se utilizó para la recopilación de datos fue el cuestionario, el cual se le aplicó a 49 de los 54 funcionarios de la Dirección de Proveduría Institucional.

3.7.1 Cuestionario

Hernández *et al.*, p. 217) “...instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”.

El cuestionario que se aplicó a 49 funcionarios de la Dirección de Proveduría Institucional, consta de 20 preguntas abiertas y 23 cerradas, sumando un total de 43 preguntas.

3.8 Cuadro de variables

Objetivos Específicos	Variables	Indicadores	Definición conceptual	Definición operacional	Definición instrumental
<p>Determinar el tipo de comunicación que se da en la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, ya sea comunicación ascendente, descendente y/o horizontal.</p>	<p>Comunicación</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación ascendente 2. Comunicación descendente 3. Comunicación horizontal 	<p>“La comunicación en una organización comprende múltiples interacciones que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados” (Munch 2010, p. 109)</p>	<p>Excelente: si la frecuencia relativa es menor a 30; Muy bueno: si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30; Bueno: si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50; Malo: si la frecuencia relativa es superior a 60.</p>	<p>Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública. 6 a la pregunta 19.</p>

<p>Identificar los tipos de liderazgo presentes en la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, considerando el autocrático, democrático y liberal.</p>	<p>Liderazgo</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Autocrático 2. Democrático 3. Liberal 	<p>“El liderazgo se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas” (Robbins y Judge 2013, p. 368).</p>	<p>Excelente: si la frecuencia relativa es menor a 30; Muy bueno: si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30; Bueno: si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50; Malo: si la frecuencia relativa es superior a 60.</p>	<p>Cuestionari o aplicado a los colaboradores de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública. 20 a la pregunta 27.</p>
<p>Evaluar la motivación con la que se desempeñan los colaboradores de</p>	<p>Motivación</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Teoría X y Y de Mcgragor. 	<p>“La motivación es un término general que se aplica a todo tipo</p>	<p>Excelente: si la frecuencia relativa es</p>	<p>Cuestionari o aplicado a los colaboradores de la Dirección</p>

<p>la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, tomando en cuenta las teoría de X y Y de McGregor, de jerarquía de Maslow y teoría de la expectativa de Vroom.</p>		<p>2. Teoría de la jerarquía de Maslow.</p> <p>3. Teoría de la expectativa de Vroom</p>	<p>de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares”. (Kootz, Weihrich y Cannice (2012, p. 388)</p>	<p>menor a 30; Muy bueno: si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30; Bueno: si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50; Malo: si la frecuencia relativa es superior a 60.</p>	<p>de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública. 28 a la pregunta 41.</p>
<p>Elaborar conclusiones y recomendaciones para mejorar el clima organizacional o mantenerlo según sea el caso de la Dirección de</p>				<p>Excelente: si la frecuencia relativa es menor a 30; Muy bueno: si la frecuencia relativa es</p>	<p>Cuestionari o aplicado a los colaboradores de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación</p>

Proveduría Institucional del Ministerio de Educación Pública.				menor a 50 y superior a 30; Bueno: si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50; Malo: si la frecuencia relativa es superior a 60.	Pública. Pregunta 42 y 43
--	--	--	--	---	---------------------------------

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1 Codificación y tabulación de la información

La codificación y tabulación de la información pretende expresar de otra manera la información que se obtuvo de la aplicación de los instrumentos a la población en estudio.

4.1.1 Gráficos

Los gráficos se utilizan para ilustrar y presentar un conjunto de datos relacionados entre sí, para mostrar de manera más legible los datos obtenidos en la aplicación de algún instrumento. De manera que facilite su comprensión, comparación y análisis.

4.1.1.1 Tipos de gráficos

Existe variedad de gráficos, entre ellos están:

1. Gráfico lineal: Se compone de una serie de datos representados por puntos, unidos por segmentos lineales y se utilizan para presentar series en el tiempo.
2. Gráfico de barras: es una forma de resumir un conjunto de datos por categorías
3. Gráfico circular: es un círculo dividido en sectores. Cada sector representa una fracción del total y corresponde a un dato en concreto que generalmente se puesta en forma porcentual.
4. Pictograma: Es un gráfico representado por símbolos o dibujos para representar una secuencia.

El Gráfico utilizado para mostrar los resultados de la encuesta realizada en esta investigación es el Gráfico circular.

4.1.2 Análisis de datos

Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública de Costa Rica.

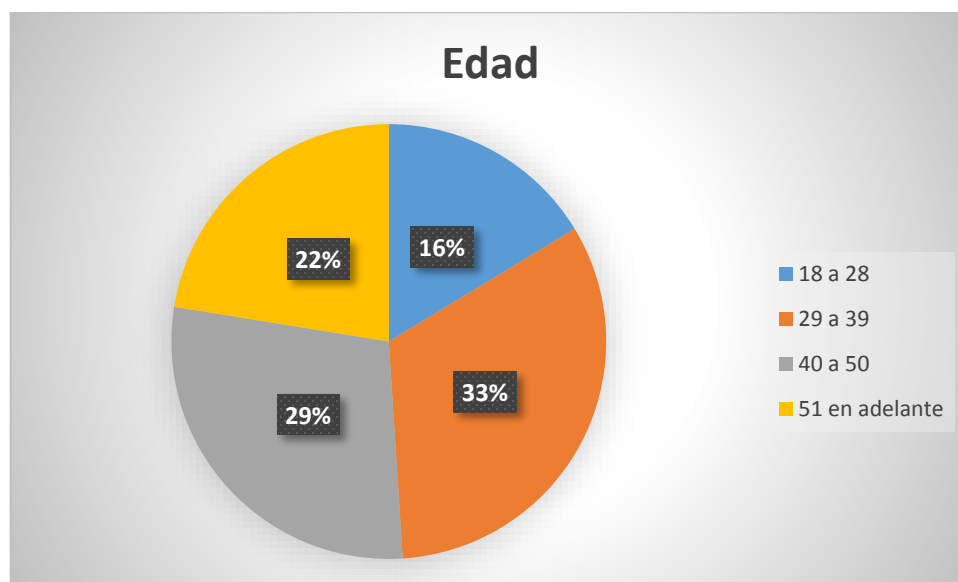
I. Datos generales

Tabla No. 1: Edad

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Edad	18 a 28	8	16%
	29 a 39	16	33%
	40 a 50	14	29%
	51 en adelante	11	22%
Total		49	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

Gráfico No. 1: Edad



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

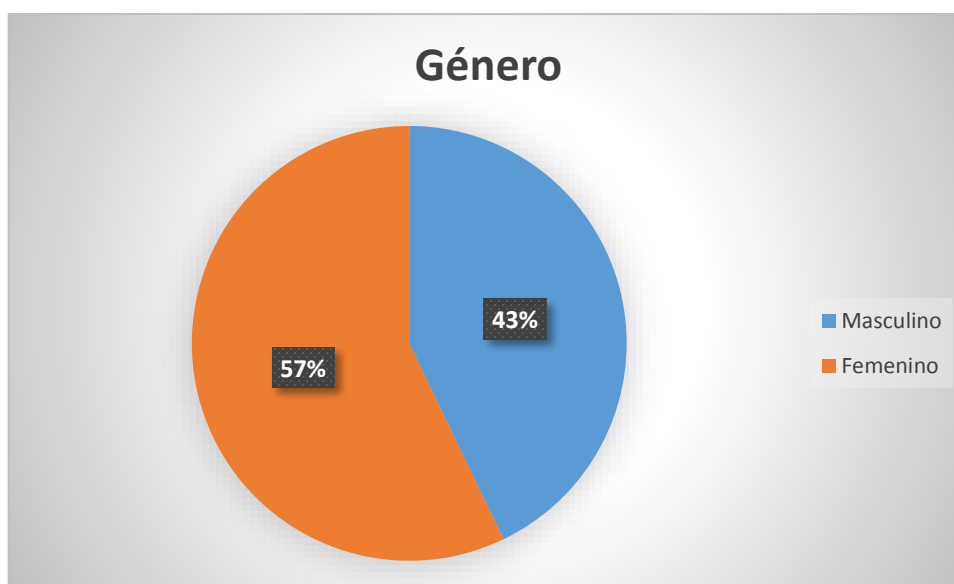
De las personas encuestadas como se muestra en el gráfico el 33% tiene edad entre los 29 y 39 años, 29% edades entre los 40 y 50 años, el 22% de la población tienen 51 años en adelante y el 16% entre los 18 y 28 años de edad.

Tabla No. 2: Género

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Género	Masculino	21	43%
	Femenino	28	57%
Total		49	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

Gráfico No. 2: Género



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

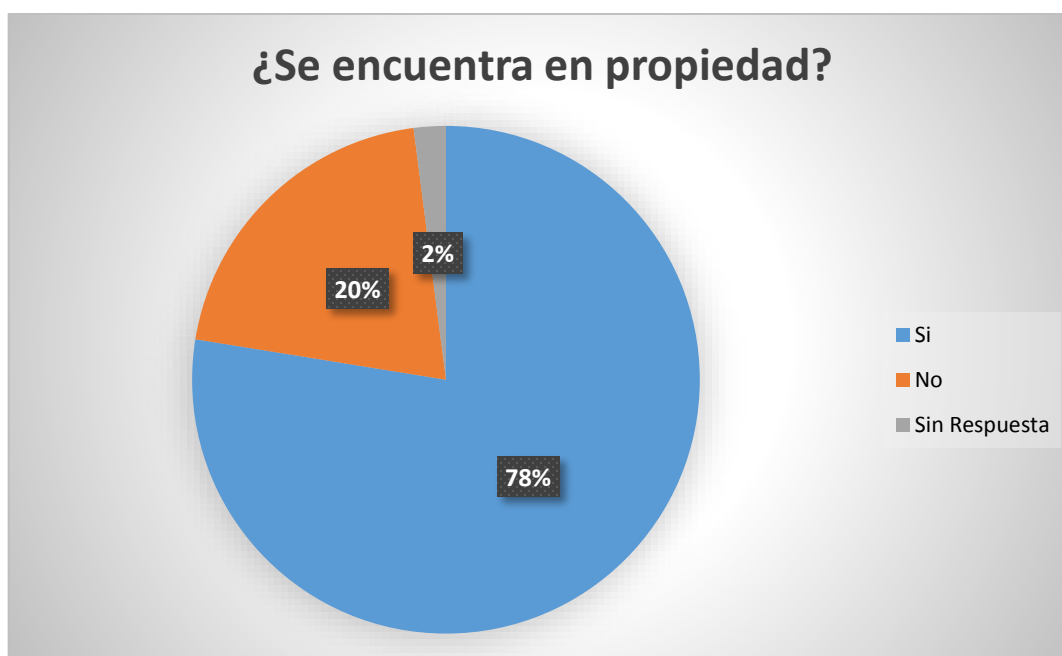
En el gráfico anterior se muestra que el 57% de la población son personas con género femenino y el 43% masculinos.

Tabla No. 3: Propietarios

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Se encuentra en propiedad?	Sí	38	78%
	No	10	20%
	Sin Respuesta	1	2%
Total		49	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

Gráfico No. 3: Propietarios



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

El 78% de las personas encuestadas se encuentra en propiedad, el 20% ocupa puestos interinos y el 2% decidió no responder esta pregunta.

Tabla No. 4: Tiempo laborado en la Dirección de Proveeduría Institucional

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Tiempo laborado en la Dirección de Proveeduría Institucional	1 a 5 años	15	31%
	6 a 10 años	20	41%
	11 a 15 años	6	12%
	16 a 20 años	1	2%
	21 o más	7	14%
Total		49	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

Gráfico No. 4: Tiempo laborado en la Dirección de Proveeduría Institucional



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

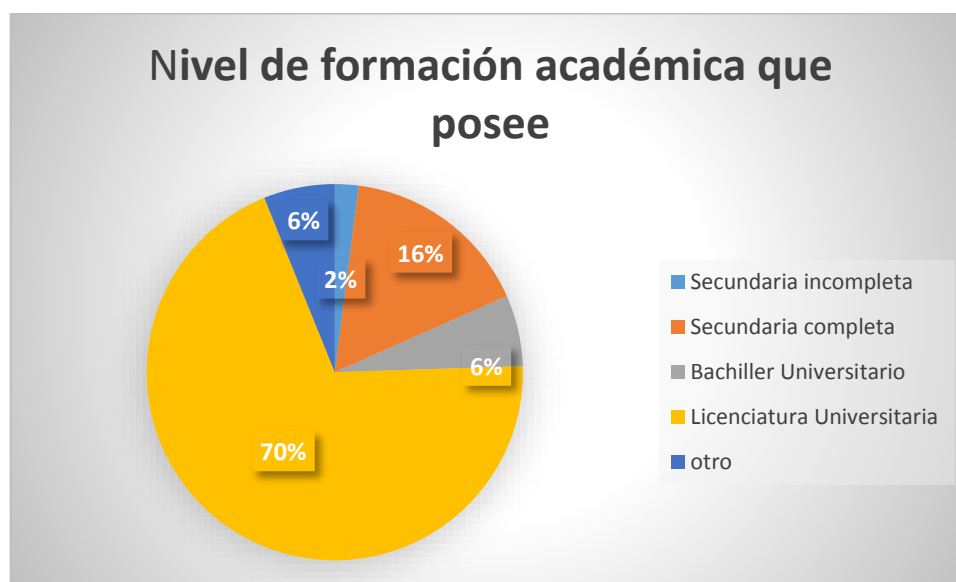
El 41% de las personas encuestadas tienen entre 6 y 10 años de ocupar el puesto, el 31% tiene entre 1 y 5 años de antigüedad en el puesto, el 14% lleva laborando en el puesto 21 años o más, el 12% entre 11 y 15 años y el 2% tiene de ocupar el puesto entre 16 y 20 años.

Tabla No. 5: Nivel de formación académica

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Nivel de formación académica que posee	Secundaria incompleta	1	2%
	Secundaria completa	8	16%
	Bachiller Universitario	3	6%
	Licenciatura Universitaria	34	69%
	otro	3	6%
Total		49	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

Gráfico No. 5: Nivel de formación académica



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

El 70% de los encuestados cuenta con un Licenciatura, el 16% tiene secundaria completa, un 6% de los encuestados indicó que son bachilleres universitarios, otro 6% cuenta con otro tipo de educación como maestrías y otro como técnico en recursos humanos y un 2% tienen un nivel secundario incompleto.

II. Variable 1: Comunicación

Tabla No. 6: ¿Qué tipo de comunicación sobresale en su departamento?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Qué tipo de comunicación sobresale en su departamento?	Ascendente	10	20%
	Descendente	23	47%
	Horizontal	10	20%
	Otro	6	12%
Total		49	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

Gráfico No. 6: ¿Qué tipo de comunicación sobresale en su departamento?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

De los colaboradores encuestados, el 47% indica que en el Departamento que laboran predomina el tipo de comunicación descendente, el cual fluye de niveles jerárquicos superiores a inferiores, el 21% dice que se da en sentido ascendente, 20% dice que la forma de comunicarse es horizontal y el 12% dice que predomina otro tipo de comunicación, principalmente indica que se da una mezcla entre la ascendente y la descendente otros opinan que se da en todos los sentidos.

Tabla No. 7: ¿Cuál medio de comunicación es el más utilizado en su departamento?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuál medio de comunicación es el más utilizado en su departamento?	Oral	23	47%
	Escrita	17	35%
	No verbal	1	2%
	Otro	8	16%
Total		49	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

Gráfico No. 7: ¿Cuál medio de comunicación es el más utilizado en su departamento?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

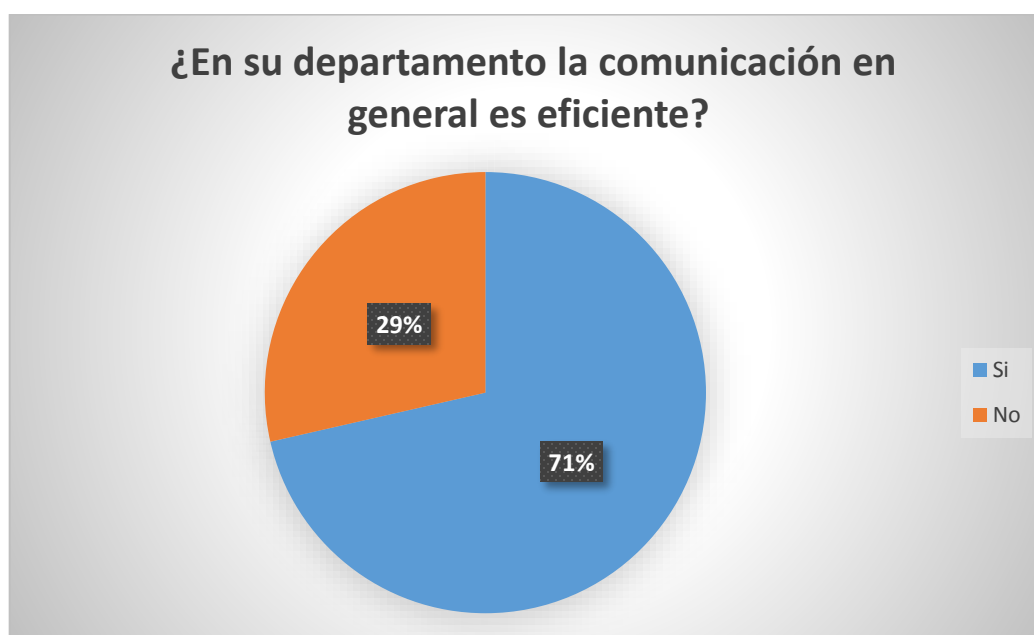
El 47% de los encuestados indica que la comunicación oral es el medio más utilizado, 35% indica que es la forma escrita, el 16% dice que se utilizan otros medios, indicando que una combinación de oral y escrita lo que más se utiliza y el 2% dice que la comunicación no verbal es la más utilizada.

Tabla No. 8: ¿En su departamento la comunicación en general es eficiente?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿En su departamento la comunicación en general es eficiente?	Sí	35	71%
	No	14	29%
Total		49	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

Gráfico No. 8 ¿En su departamento la comunicación en general es eficiente?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

El 71% de los encuestados dice que la comunicación en general sí es eficiente, mientras que un 29% dice que no lo es. Dentro de los porqués citados se afirman los siguientes:

- Confusiones, cambios de ideas
- Se reservan la información, no informan, ni comunican
- Uno se entera en los pasillos y/o por chismes.
- Hasta que hay un problema se habla, a veces.
- Los plazos de respuesta no son los óptimos.
- Puntos de vista muy diferentes

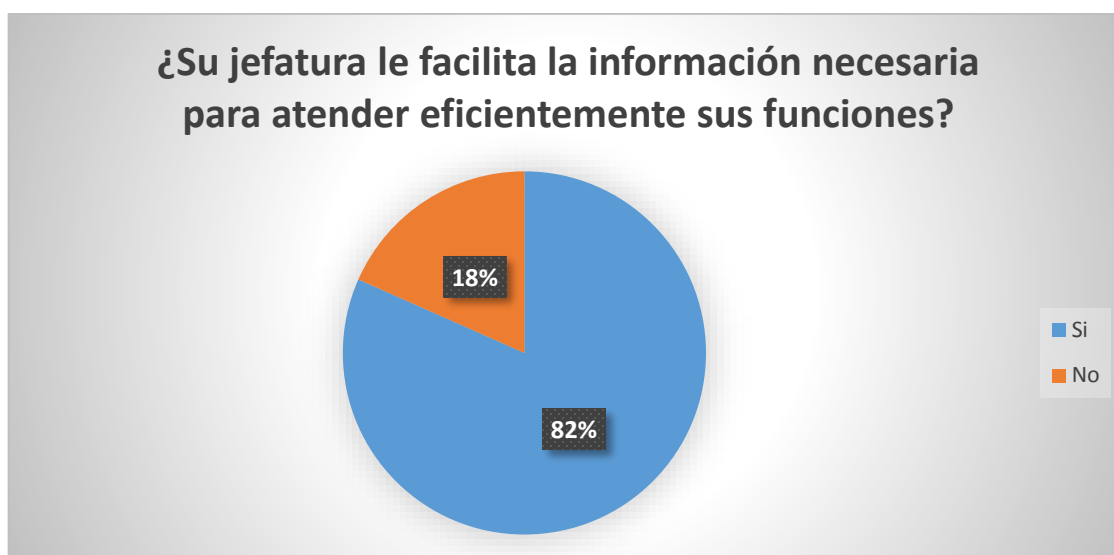
Indicador 1: Descendente

Tabla No. 9: ¿Su Jefatura le facilita la información necesaria para atender eficientemente sus Funciones?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Su Jefatura le facilita la información necesaria para atender eficientemente sus funciones?	Sí	40	82%
	No	9	18%
Total		49	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

Gráfico No. 9: ¿Su Jefatura le facilita la información necesaria para atender eficientemente sus Funciones?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

El 82% de las personas dice que la jefatura les facilita la información necesaria para atender eficientemente sus funciones, el 18% indicó que sus jefes no es de esa forma, porque:

- Generalmente, ellos mismos buscan la información.
- Muchos cambios en las funciones, no hay tiempo para las inducciones.
- Es insuficiente, no siempre se cuenta con la información actualizada eficaz.
- No realizan reuniones ni informan.
- No hay buena comunicación, la jefatura desconoce el uso del sistema.
- Muchas veces, ni siquiera están bien definidas las funciones.

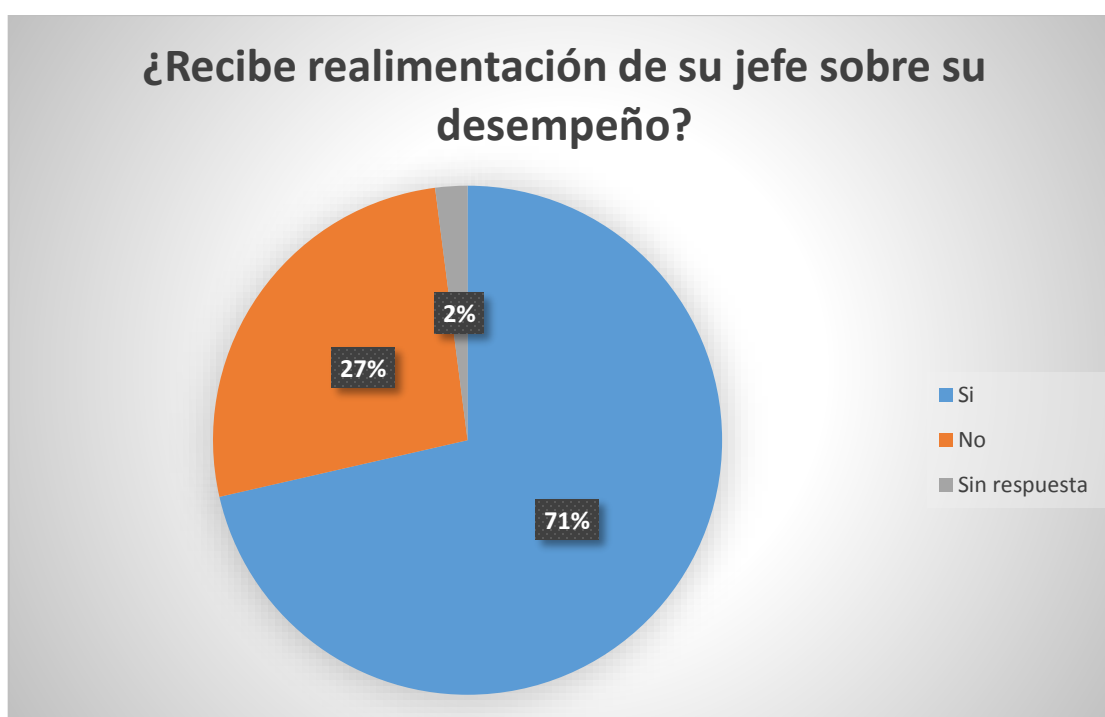
Tabla No. 10: ¿Recibe realimentación de su jefe sobre su desempeño?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Recibe realimentación de su jefe sobre su desempeño?	Sí	35	71%
	No	13	27%
	Sin respuesta	1	2%
Total		49	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

Gráfico 1

Gráfico No. 10: ¿Recibe realimentación de su jefe sobre su desempeño?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

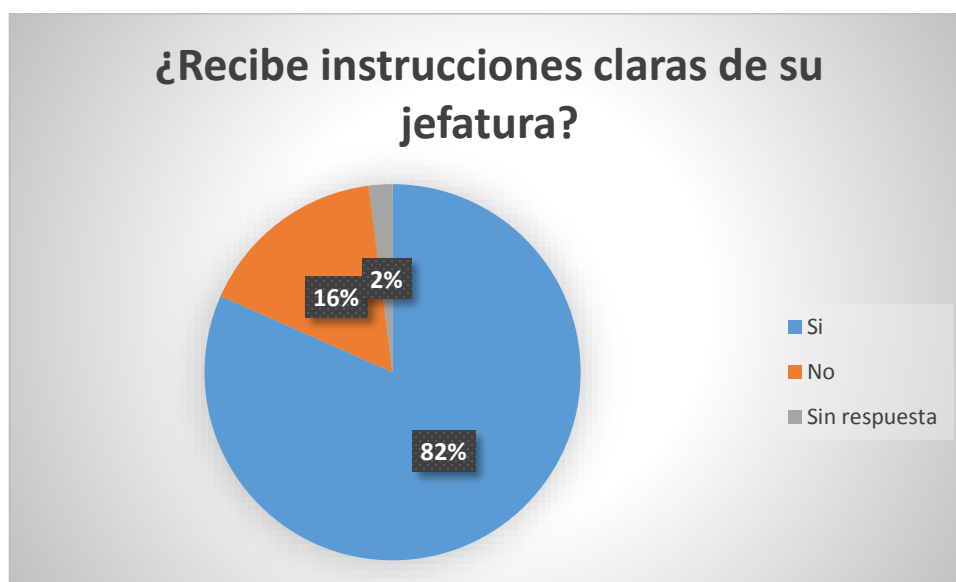
De las personas encuestadas el 71% indica que sí reciben realimentación de la jefatura sobre su desempeño, un 27% indica que no es así y un 2% no respondió esta pregunta.

Tabla No. 11: ¿Recibe instrucciones claras de su jefatura?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Recibe instrucciones claras de su jefatura?	Sí	40	82%
	No	8	16%
	Sin respuesta	1	2%
Total		49	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

Gráfico No. 11: ¿Recibe instrucciones claras de su jefatura?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

El 87% de las personas encuestadas indica que reciben instrucciones claras de su jefatura un 2% no respondió esta pregunta y el 16% menciona que las instrucciones de sus jefes no son claras, porque:

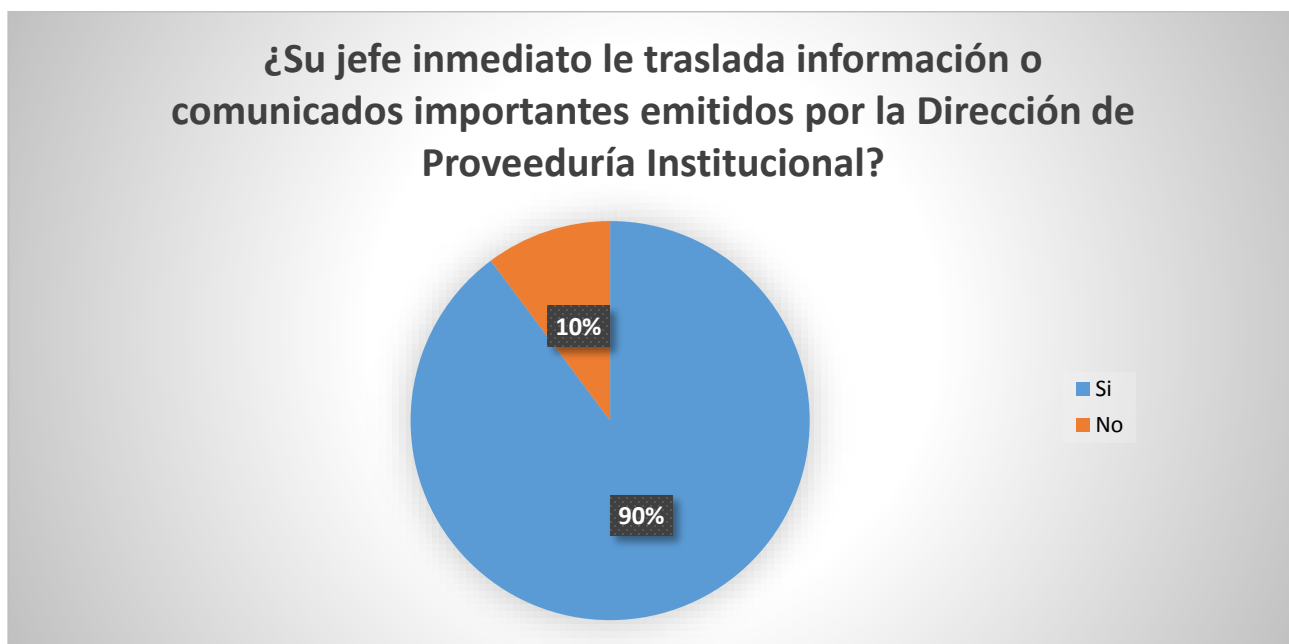
- Generalmente es confuso, cuesta entender.
- Falta claridad y ser más específico en las funciones.
- Se dan rápidamente.
- Se contradice en forma oral, por escrito y entre funcionarios.

Tabla No. 12: ¿Su jefe inmediato le traslada información o comunicados importantes emitidos por la Dirección de Proveduría Institucional?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Su jefe inmediato le traslada información o comunicados importantes emitidos por la Dirección de Proveduría Institucional?	Sí	44	90%
	No	5	10%
Total		49	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

Gráfico No. 12: ¿Su jefe inmediato le traslada información o comunicados importantes emitidos por la Dirección de Proveduría Institucional?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

El 90% de personas encuestadas indican que su jefe inmediato le traslada información o comunicados importantes emitidos por la Dirección de Proveduría Institucional, y el 10% restante indica lo contrario.

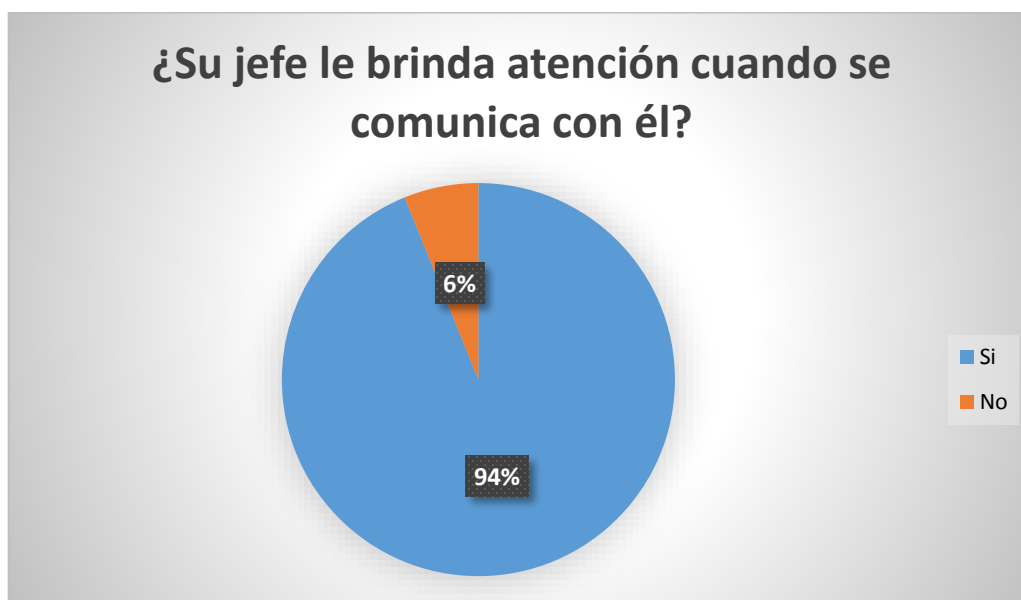
Indicador 2: Ascendente

Tabla No. 13: ¿Su jefe le brinda atención cuando se comunica con él?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Su jefe le brinda atención cuando se comunica con él?	Sí	46	94%
	No	3	6%
Total		49	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

Gráfico No. 13: ¿Su jefe le brinda atención cuando se comunica con él?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

El 94% de la población encuestada considera que el jefe le brinda atención cuando se comunica con él, mientras que el 6% indica que no, por las siguientes razones:

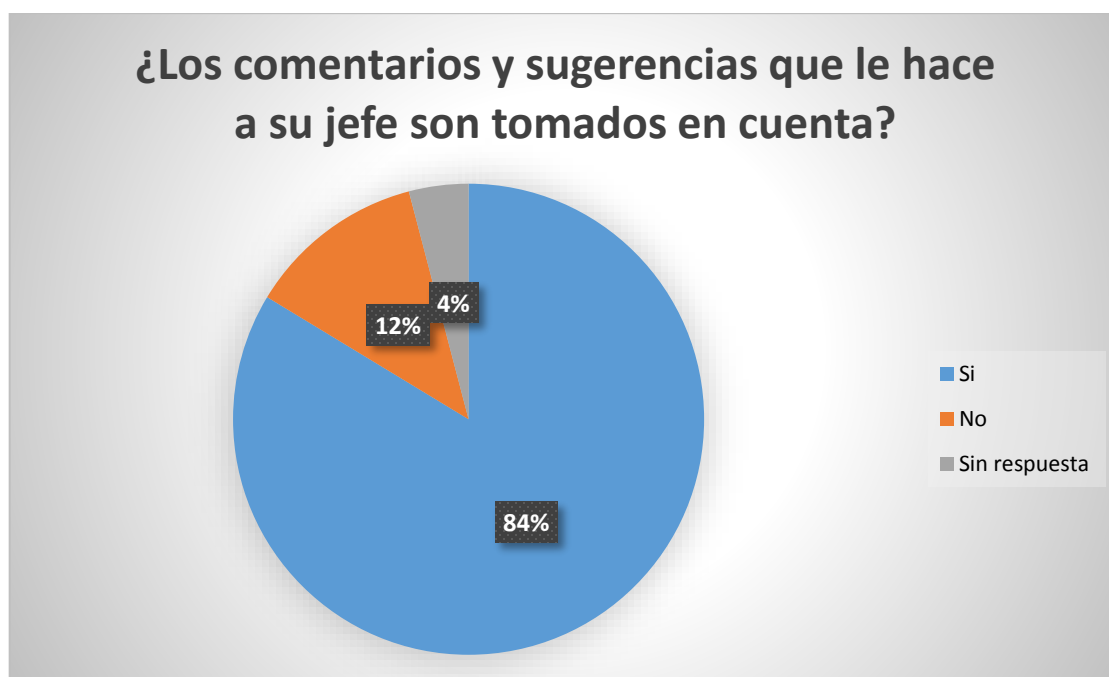
- Generalmente está disperso en otras cosas
- Anda en citas

Tabla No. 14: ¿Los comentarios y sugerencias que le hace a su jefe son tomados en cuenta?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Los comentarios y sugerencias que le hace a su jefe son tomados en cuenta?	Sí	41	84%
	No	6	12%
	Sin respuesta	2	4%
Total		49	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

Gráfico No. 14: ¿Los comentarios y sugerencias que le hace a su jefe son tomados en cuenta?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

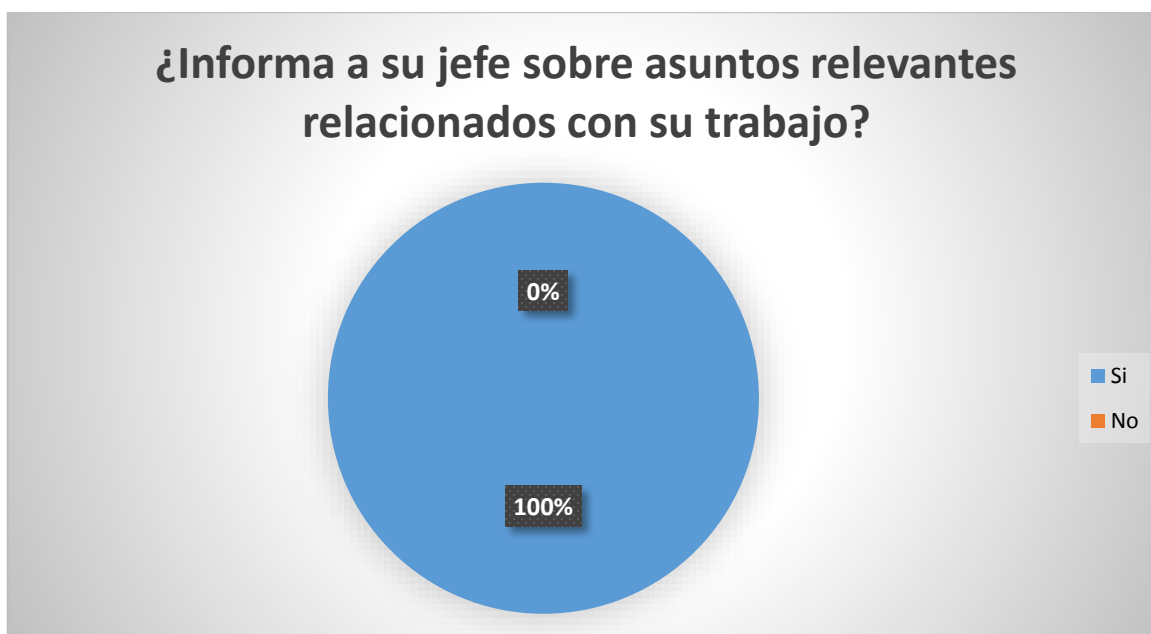
El 84% de la población encuestada indica que los comentarios y sugerencias que le hace a su jefe son tomados en cuenta, el 6% opina lo contrario.

Tabla No. 15: ¿Informa a su jefe sobre asuntos relevantes relacionados con su trabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Informa a su jefe sobre asuntos relevantes relacionados con su trabajo?	Sí	49	100%
	No	0	0%
Total		49	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

Gráfico No. 15: ¿Informa a su jefe sobre asuntos relevantes relacionados con su trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

El 100% de las personas encuestadas indica que informan a su jefe sobre asuntos relevantes relacionados con su trabajo, mientras que nadie indicó que no lo hacía.

Indicador 3: Horizontal

Tabla No. 16: ¿Existe una atmósfera de confianza entre compañeros?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Existe una atmósfera de confianza entre compañeros?	Sí	38	78%
	No	11	22%
Total		49	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

Gráfico No. 16: ¿Existe una atmósfera de confianza entre compañeros?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

El 78% de los encuestados manifiesta que existe una atmósfera de confianza entre los compañeros, mientras que un 22% considera que no existe esta atmósfera, justificando de la siguiente forma:

- Falta de confianza, se confían en pocos.
- Cada quien anda en lo suyo.
- Son chismosos, intrigantes e hipócritas.
- Depende del tema que se trate.

Tabla No. 17: ¿Hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas?	Sí	41	84%
	No	8	16%
Total		49	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

Gráfico No. 17: ¿Hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

El 84% indica que hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas, mientras que un 16% opina lo contrario, porque:

- A menudo se presenta negativismo entre compañeros del mismo nivel.
- De parte de una compañera no es fluido.
- Falta de interés y compromiso por parte de algunos compañeros.
- Falta compañerismo ante algunos para aconsejar como hacer las cosas, evitando errores
- Existen islas
- Son muy individuales, hay mucha carga de trabajo y no hay tiempo

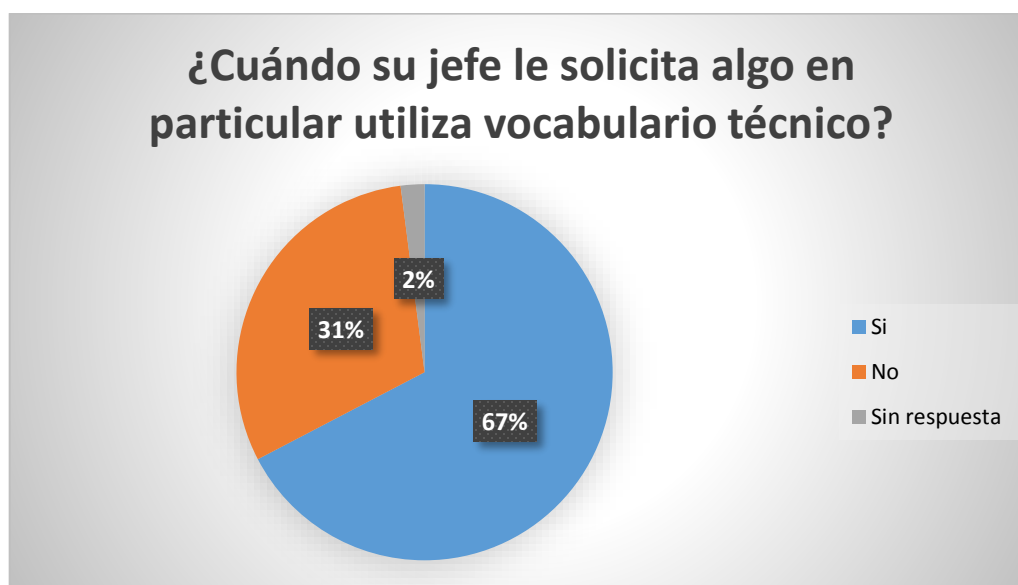
Indicador 4: Barreras

Tabla No. 18: ¿Cuándo su jefe le solicita algo en particular utiliza vocabulario técnico?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuándo su jefe le solicita algo en particular utiliza vocabulario técnico?	Sí	33	67%
	No	15	31%
	Sin respuesta	1	2%
Total		49	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

Gráfico No. 18: ¿Cuándo su jefe le solicita algo en particular utiliza vocabulario técnico?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

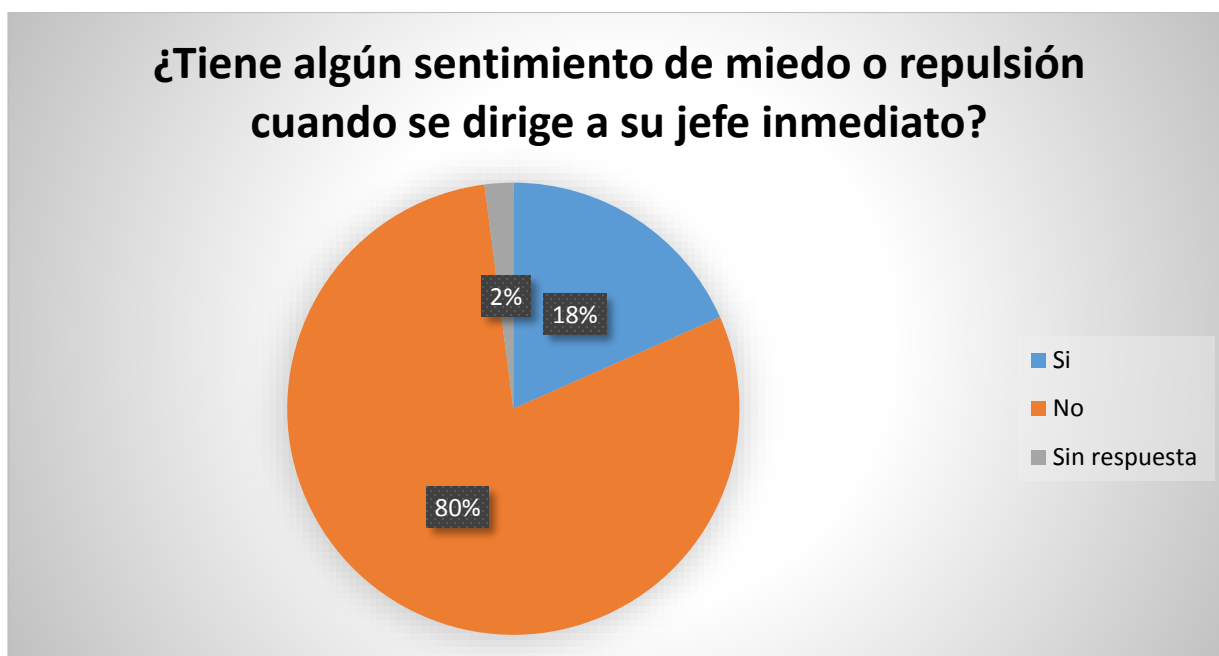
El 67% de la población encuestada opina que su jefe utiliza vocabulario técnico a la hora de solicitar algo, por otro lado el 31% indican que no utiliza lenguaje técnico, mientras un 2% no respondió esta pregunta.

Tabla No. 19: ¿Tiene algún sentimiento de miedo o repulsión cuando se dirige a su jefe inmediato?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Tiene algún sentimiento de miedo o repulsión cuando se dirige a su jefe inmediato?	Sí	9	18%
	No	39	80%
	Sin respuesta	1	2%
Total		49	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

Gráfico No. 19: ¿Tiene algún sentimiento de miedo o repulsión cuando se dirige a su jefe inmediato?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

El 80% de la población niega que tienen algún sentimiento de miedo o repulsión cuando se dirige al jefe, un 2% decidió no responder y un 18% dio positivo en esta pregunta, porque:

- Sentimiento de inseguridad
- Intimida, no genera confianza, utiliza vocabulario poco profesional muchas veces.
- Por el tono de voz, el vocabulario y formas de expresión.
- Puede estar de mal humor.

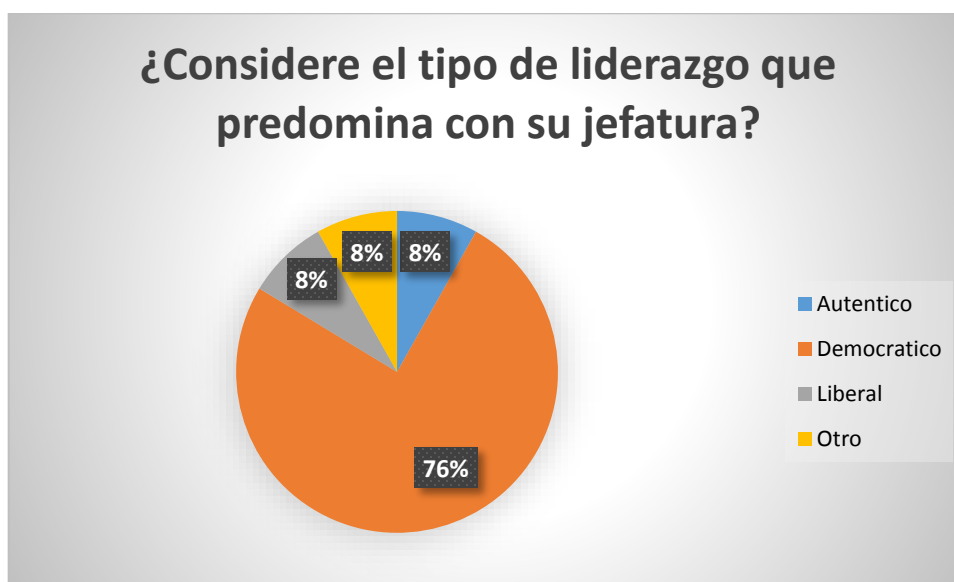
III. Variable 2: Liderazgo

Tabla No. 20: ¿Considere el tipo de liderazgo que predomina con su jefatura?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considere el tipo de liderazgo que predomina con su jefatura?	Autocrático	4	8%
	Democrático	37	76%
	Liberal	4	8%
	Otro	4	8%
Total		49	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

Gráfico No. 20: ¿Considere el tipo de liderazgo que predomina con su jefatura?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

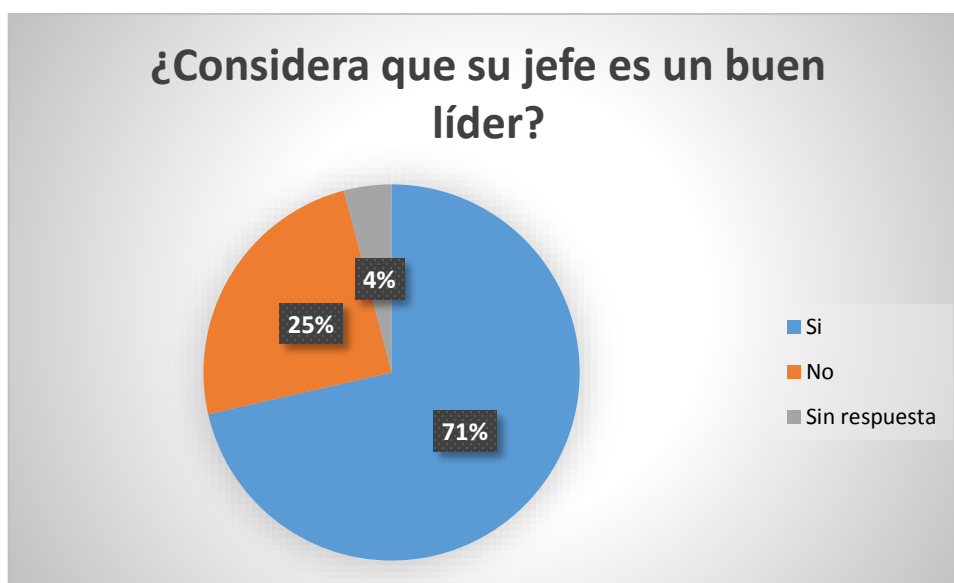
El 76% de las personas encuestadas indica que el tipo de liderazgo que predomina con su jefatura es el liderazgo democrático, 8% de tipo autocrático, el 8% el tipo de liderazgo liberal y un 8% indica que es una combinación de todos.

Tabla No. 21: ¿Considera que su jefe es un buen líder?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera que su jefe es un buen líder?	Sí	35	71%
	No	12	24%
	Sin respuesta	2	4%
Total		49	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

Gráfico No. 21: ¿Considera que su jefe es un buen líder?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

Un 71% de los encuestados consideran a sus jefes como buenos líderes, un 24% no respondió esta pregunta, mientras que un 25% indicó lo contrario, expresando lo siguiente:

- Es jefe, no líder
- Adolece de los atributos de un líder.
- Falta de comunicación y apertura a recibir críticas constructivas.
- Solo un jefe y porque es su puesto, pero nada más.
- No considera la opinión de los subalternos.
- Aunque lo intenta no supervisa lo suficiente
- Falta de autoridad, respaldo hacia los subalternos y motivación.

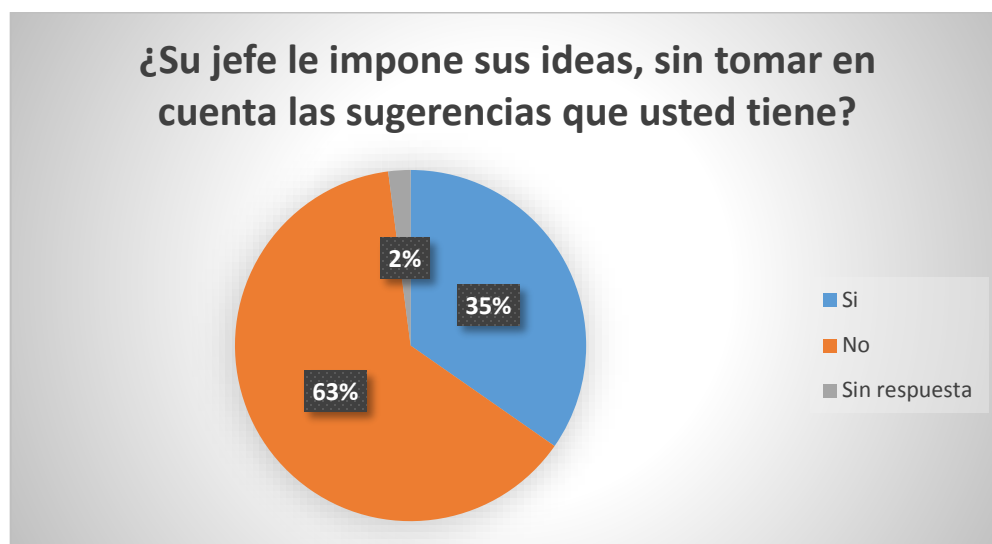
Indicador 1: Autocrático

Tabla No. 22: ¿Su jefe le impone sus ideas, sin tomar en cuenta las sugerencias que usted tiene?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Su jefe le impone sus ideas, sin tomar en cuenta las sugerencias que usted tiene?	Sí	17	35%
	No	31	63%
	Sin respuesta	1	2%
Total		49	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

Gráfico No. 22: ¿Su jefe le impone sus ideas, sin tomar en cuenta las sugerencias que usted tiene?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

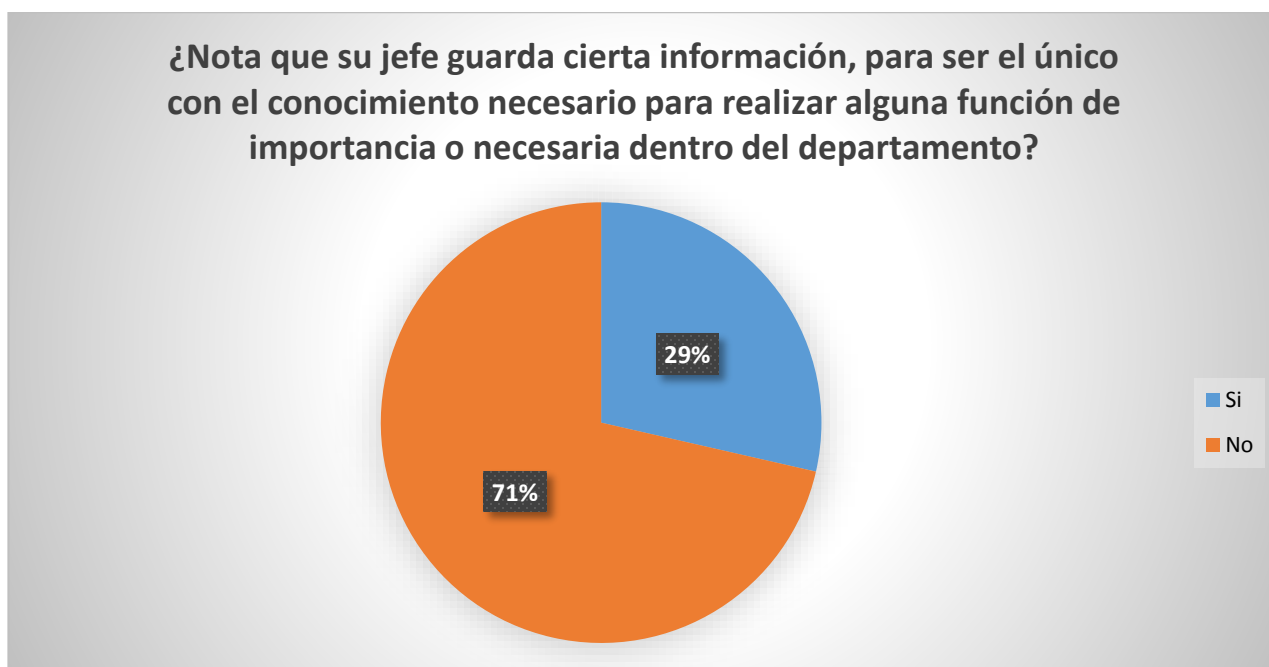
De la población encuestada un 63% opina que sus jefes no imponen sus ideas, sin tomar en cuenta las sugerencias que ellos, por otro lado un 35% indicó lo contrario y un 2% no respondió esta pregunta.

Tabla No. 23: ¿Nota que su jefe guarda cierta información, para ser el único con el conocimiento necesario para realizar alguna función de importancia o necesaria dentro del departamento?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Nota que su jefe guarda cierta información, para ser el único con el conocimiento necesario para realizar alguna función de importancia o necesaria dentro del departamento?	Sí	14	29%
	No	35	71%
Total		49	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

Gráfico No. 23: ¿Nota que su jefe guarda cierta información, para ser el único con el conocimiento necesario para realizar alguna función de importancia o necesaria dentro del departamento?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

El 71% de la población encuestada considera que su jefatura guarda información para ser el único con el conocimiento necesario para realizar alguna función de importancia o necesaria dentro del departamento, mientras que un 29% opina lo contrario.

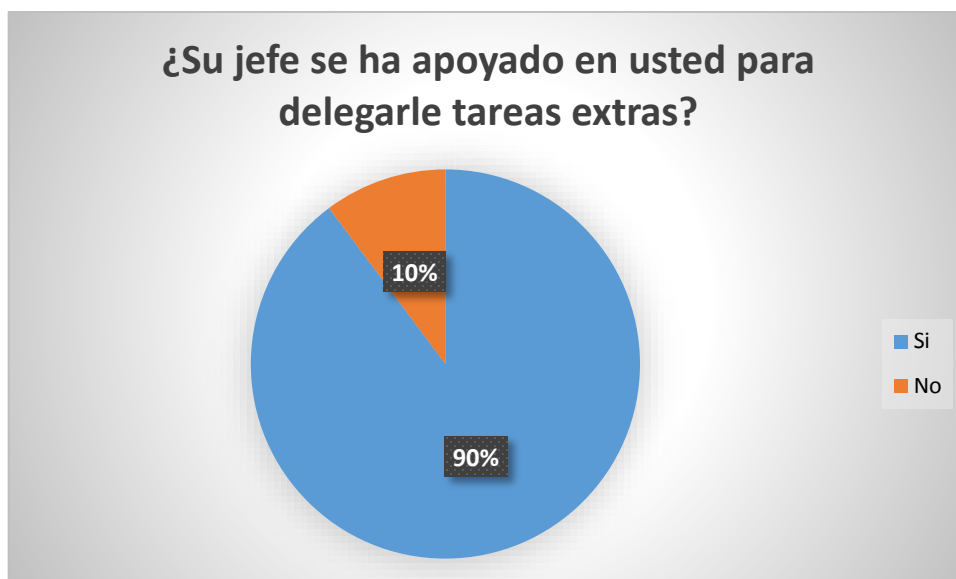
Indicador 2: Democrático

Tabla No. 24: ¿Su jefe se ha apoyado en usted para delegarle tareas extras?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Su jefe se ha apoyado en usted para delegarle tareas extras?	Sí	44	90%
	No	5	10%
Total		49	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

Gráfico No. 24: ¿Su jefe se ha apoyado en usted para delegarle tareas extras?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

Un 90% de la población encuestada dicen que su jefe se ha apoyado en ellos para delegarle tareas extras, por otro lado un 10% dice que no es así.

Tabla No. 25: ¿Su jefe promueve el diálogo entre el grupo para tomar una decisión entre todos?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Su jefe promueve el diálogo entre el grupo para tomar una decisión entre todos?	Sí	42	86%
	No	5	10%
	Sin respuesta	2	4%
Total		43	49

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

Gráfico 2.

Gráfico No. 25: ¿Su jefe promueve el diálogo entre el grupo para tomar una decisión entre todos?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

El 86% de los encuestados opina que el jefe promueve el dialogo entre el grupo para tomar una decisión entre todos, un 10% indico que no se promueve el dialogo, mientras que un 4% no respondió esta pregunta.

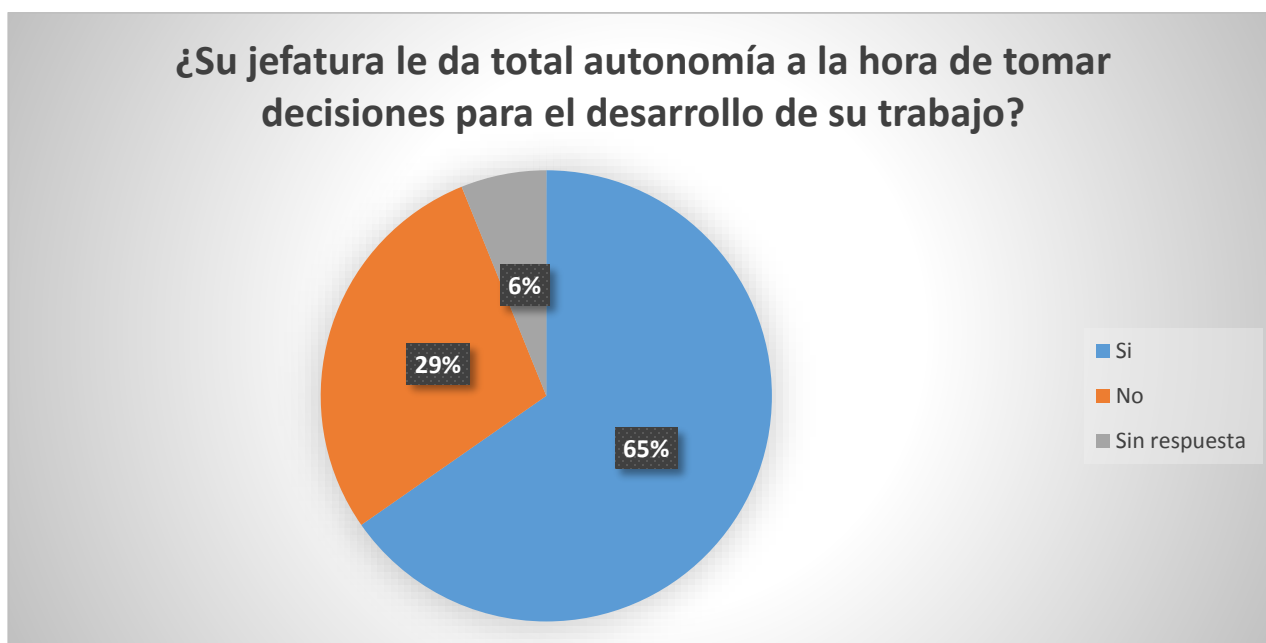
Indicador 3: Liberal

Tabla No. 26: ¿Su jefatura le da total autonomía a la hora de tomar decisiones para el desarrollo de su trabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Su jefatura le da total autonomía a la hora de tomar decisiones para el desarrollo de su trabajo?	Sí	32	65%
	No	14	29%
	Sin respuesta	3	6%
Total		43	49

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

Gráfico No. 26: ¿Su jefatura le da total autonomía a la hora de tomar decisiones para el desarrollo de su trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

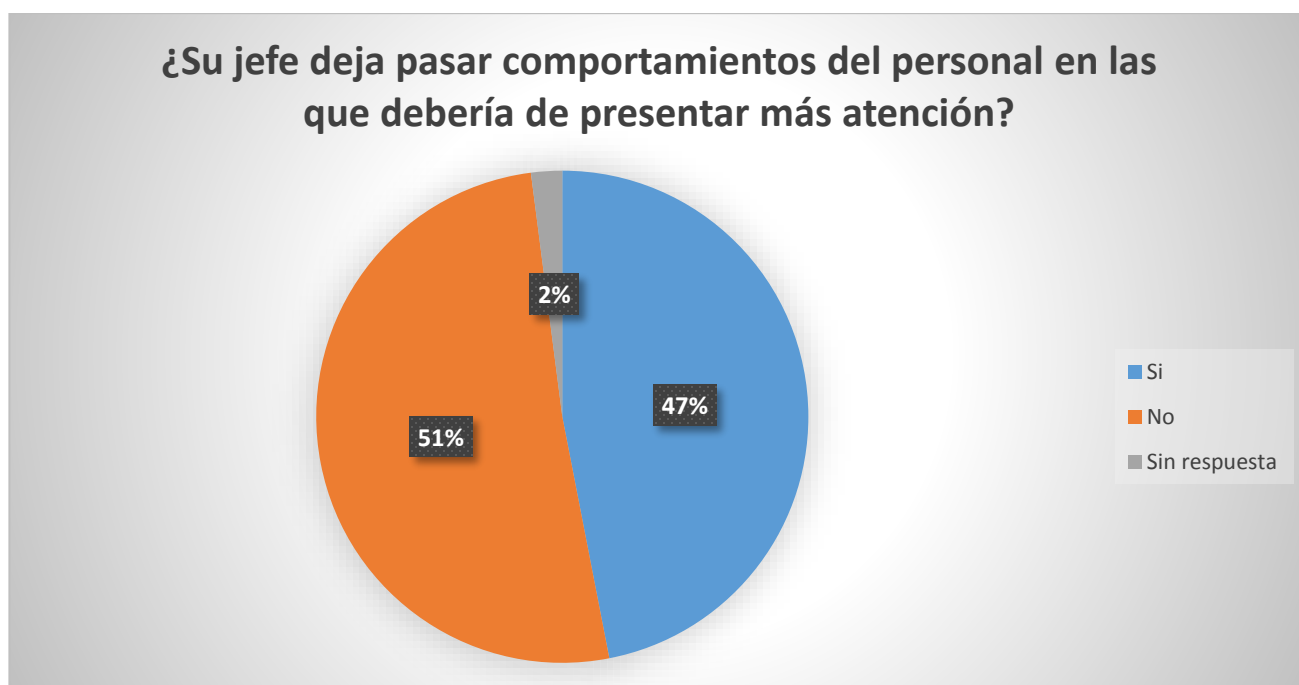
El 65% de las personas encuestadas dice que su jefe si les da total autonomía para tomar decisiones para el desarrollo de su trabajo, mientras que el 29% indica que no es así, un 6% decidió no responder esta pregunta.

Tabla No. 27: ¿Su jefe deja pasar comportamientos del personal en las que debería de presentar más atención?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Su jefe deja pasar comportamientos del personal en las que debería de presentar más atención?	Sí	23	47%
	No	25	51%
	Sin respuesta	1	2%
Total		49	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

Gráfico No. 27: ¿Su jefe deja pasar comportamientos del personal en las que debería presentar más atención?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

Un 51% de la población encuestada considera que su jefe no deja pasar comportamientos del personal en las que debería de presentar más atención, por otro lado un 47% indica que si lo hacen, un 2% no respondió esta pregunta. Entre los que creen que sus jefes dejan pasar comportamientos en los que debería presentar atención, mencionaron lo siguiente:

- Algunos compañeros se creen jefes
- Le gusta quedar bien con todos
- Depende del funcionario, preferencias

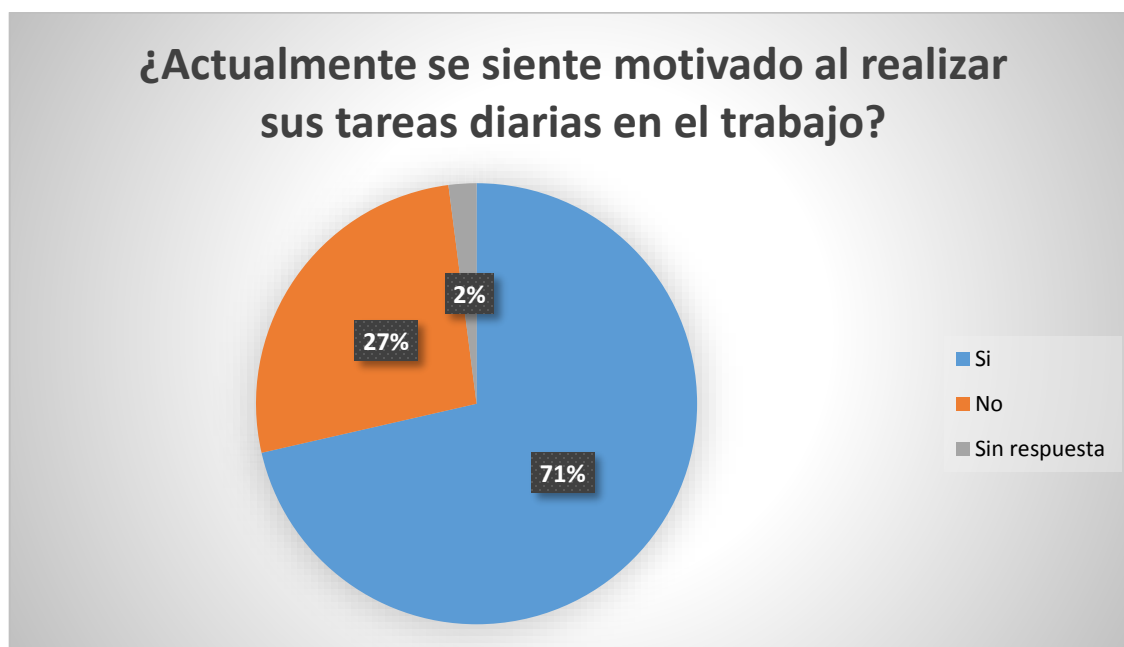
IV.Variable 3: Motivación

Tabla No. 28: ¿Actualmente se siente motivado al realizar sus tareas diarias en el trabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Actualmente se siente motivado al realizar sus tareas diarias en el trabajo?	Sí	35	71%
	No	13	27%
	Sin respuesta	1	2%
Total		49	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

Gráfico No. 28: ¿Actualmente, se siente motivado al realizar sus tareas diarias en el trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

El 71% de las personas encuestadas indican que si se sienten motivados al realizar sus tareas diarias en el trabajo, un 2% decidió no responder esta pregunta, mientras que el 27% indican no sentirse motivado, alegando lo siguiente:

- Hay exceso de trabajo y de responsabilidades.
- La diversidad de funciones limita las prioridades.
- No hay confianza, ambiente de armonía ni tampoco compañerismo
- Sueldo, apoyo, reasignación de puestos solo aplica para unos pocos

Indicador 1: Teoría de Douglas McGregor

Indicador 1.1: Teoría X

Tabla No. 29: ¿Su jefe debe estar en el departamento para que las funciones de la jornada laboral se cumplan en su totalidad?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Su jefe debe estar en el departamento para que las funciones de la jornada laboral se cumplan en su totalidad?	Sí	2	4%
	No	46	94%
	Sin respuesta	1	2%
Total		49	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

Gráfico No. 29: ¿Su jefe debe estar en el departamento para que las funciones de la jornada laboral se cumplan en su totalidad?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

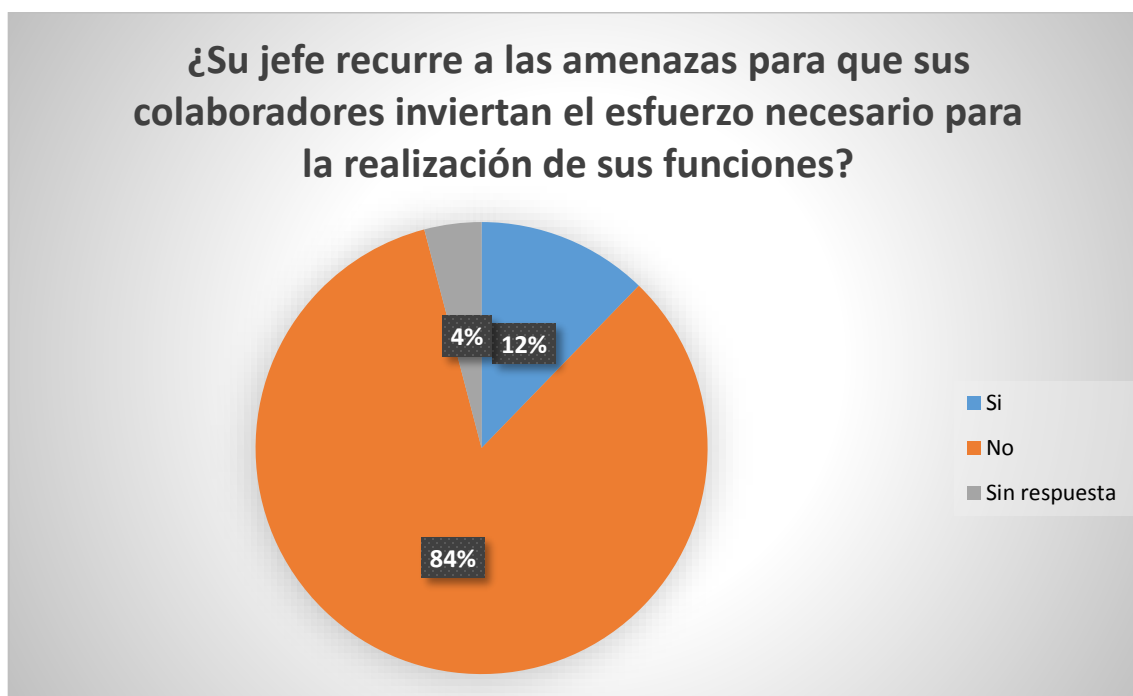
El 94% de los funcionarios encuestados indica que su jefe no debe, precisamente, estar en el departamento para que las funciones de la jornada laboral se cumplan en su totalidad, mientras un 2% no respondió esta pregunta, sin embargo un 4% dice que sí debe estar para que se cumplan todas las tareas.

Tabla No. 30: ¿Su jefe recurre a las amenazas para que sus colaboradores inviertan el esfuerzo necesario para la realización de sus funciones?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Su jefe recurre a las amenazas para que sus colaboradores inviertan el esfuerzo necesario para la realización de sus funciones?	Sí	6	12%
	No	41	84%
	Sin respuesta	2	4%
Total		49	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

Gráfico No. 30: ¿Su jefe recurre a las amenazas para que sus colaboradores inviertan el esfuerzo necesario para la realización de sus funciones?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

Un 84% de la población encuestada niega que su jefe recurra a amenazas para que se sus colaboradores inviertan el esfuerzo necesario para la realización de sus funciones, mientras que el 12% dice que sí y un 4% se negó a responder esta pregunta.

Tabla No. 31: ¿De no recibir compensación económica por su trabajo realizado, lo haría ad honorem?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿De no recibir compensación económica por su trabajo realizado, lo haría ad honorem?	Si	17	35%
	No	30	61%
	Sin respuesta	2	4%
Total		49	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

Gráfico No. 31: ¿De no recibir compensación económica por su trabajo realizado, lo haría ad honorem?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

El 61% de los encuestados dice que no trabajarían ad honorem de no recibir compensación económica por las tareas realizadas, sin embargo un 35% de las personas que respondieron esta pregunta indican que si trabajarían *ad honorem* y 4% no respondió.

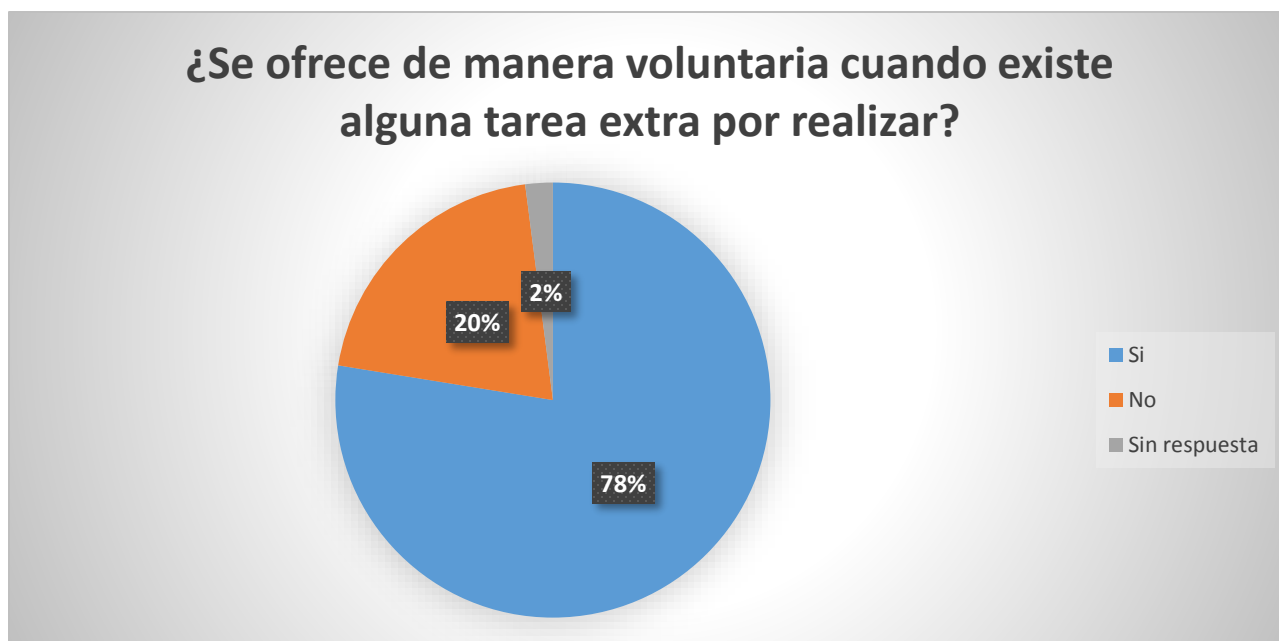
Indicador 1.2: Teoría Y

Tabla No. 32: ¿Se ofrece de manera voluntaria cuando existe alguna tarea extra por realizar?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Se ofrece de manera voluntaria cuando existe alguna tarea extra por realizar?	Sí	38	78%
	No	10	20%
	Sin respuesta	1	2%
Total		49	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

Gráfico No. 32: ¿Se ofrece de manera voluntaria cuando existe alguna tarea extra por realizar?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

El 78% de las personas indican que se ofrecen voluntariamente cuando existe alguna tarea extra por realizar, un 2% no respondió esta pregunta, por otro lado un 20% se niega a ofrecerse por lo siguiente:

- No retrasaría mi labor, hay muchas funciones por realizar y no pagan horas extras.
- No vale la pena por el trato recibido.
- Considerando mi carga laboral no cumpliría con el plazo.
- Siempre soy el último al que toman en cuenta.

Tabla No. 33: ¿El trabajo le genera felicidad y estimulación?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿El trabajo le genera felicidad y estimulación?	Sí	36	73%
	No	11	22%
	Sin respuesta	2	4%
Total		49	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

Gráfico No. 33: ¿El trabajo le genera felicidad y estimulación?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

El 74% de la población encuestada dice que se sus trabajos le genera felicidad y estimulación, mientras que un 22% dice, lo contrario, un 4% no respondió a esta pregunta.

Indicador 2: Teoría de la jerarquía de Maslow

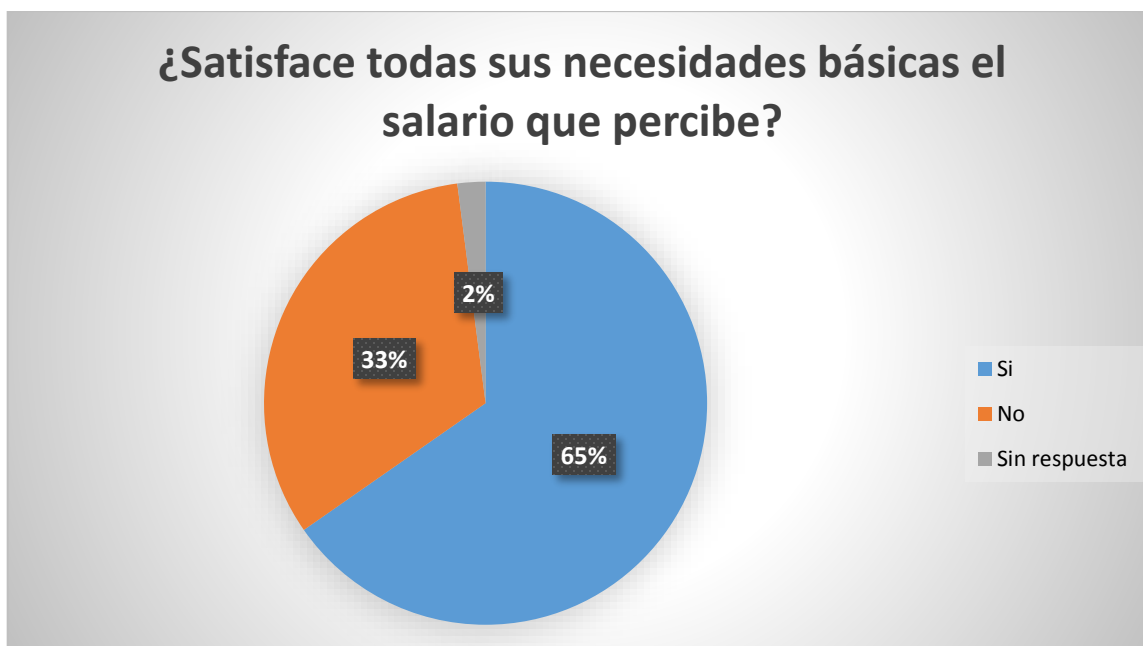
Indicador 2.1: Necesidades fisiológicas

Tabla No. 34: ¿Satisface todas sus necesidades básicas el salario que percibe?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Satisface todas sus necesidades básicas el salario que percibe?	Sí	32	65%
	No	16	33%
	Sin respuesta	1	2%
Total		49	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

Gráfico No. 34: ¿Satisface todas sus necesidades básicas el salario que percibe?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

El 65% de los encuestados dicen que la remuneración que reciben si les satisface sus necesidades básicas, un 33% opina que, lo contrario, mientras que un 2% decidió no responder esta pregunta.

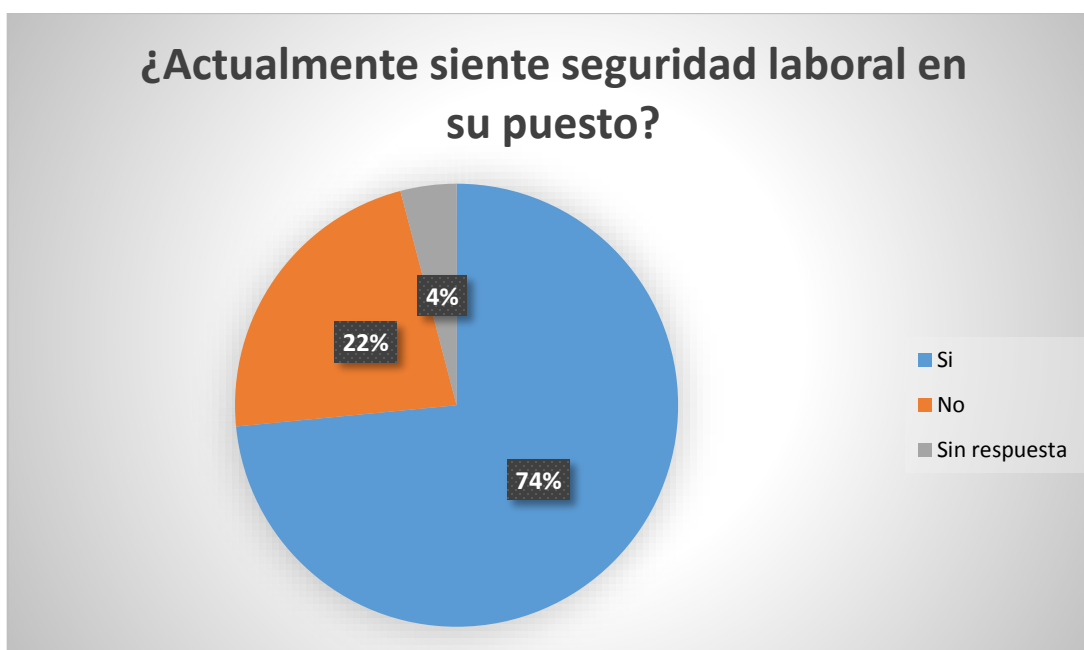
Indicador 2.2: Necesidades de seguridad

Tabla No. 35: ¿Actualmente siente seguridad laboral en su puesto?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Actualmente siente seguridad laboral en su puesto?	Sí	36	73%
	No	11	22%
	Sin respuesta	2	4%
Total		49	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

Gráfico No. 35: ¿Actualmente siente seguridad laboral en su puesto?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

El 74% de los encuestados indica que sienten estabilidad laboral en el puesto que ocupan actualmente, un 4% no respondió esta pregunta, mientras un 22% dicen no sentirse estable en el puesto porque las siguientes razones:

- Por estar en un puesto interino.
- El exceso de responsabilidades, te hacen propenso al error.

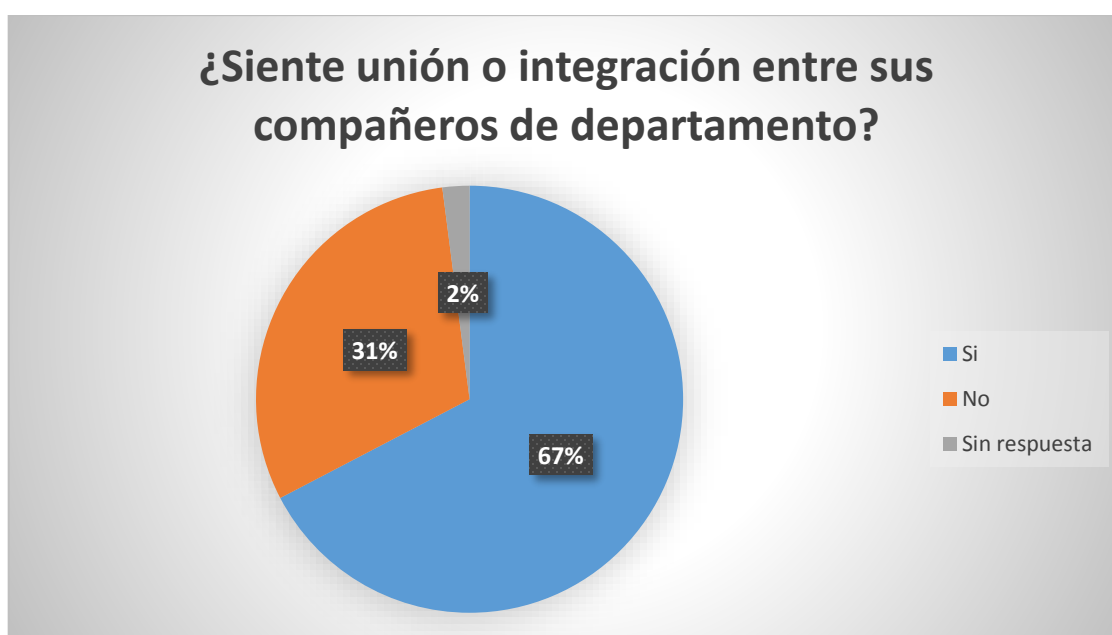
Indicador 2.3: Necesidades de asociación o aceptación

Tabla No. 36: ¿Considera que tiene posibilidades de superación dentro de la organización?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Siente unión o integración entre sus compañeros de departamento?	Sí	33	67%
	No	15	31%
	Sin respuesta	1	2%
Total		49	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

Gráfico No. 36: ¿Considera que tiene posibilidades de superación dentro de la organización?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

67% de los encuestados siente unión o integración entre sus compañeros de departamento, un 31% dice no sentir unión o integración, mientras que un 2% no respondió esta pregunta.

- Existen diferencias entre compañeros, y entre ellos mismos se evitan.
- Nos llevamos bien pero no somos demasiados integrados o unidos.
- La actividad del día de la confraternidad demuestra que no.
- Algunos no lo son, se dan chismes, son hipócritas, existen grupos y no hay unión

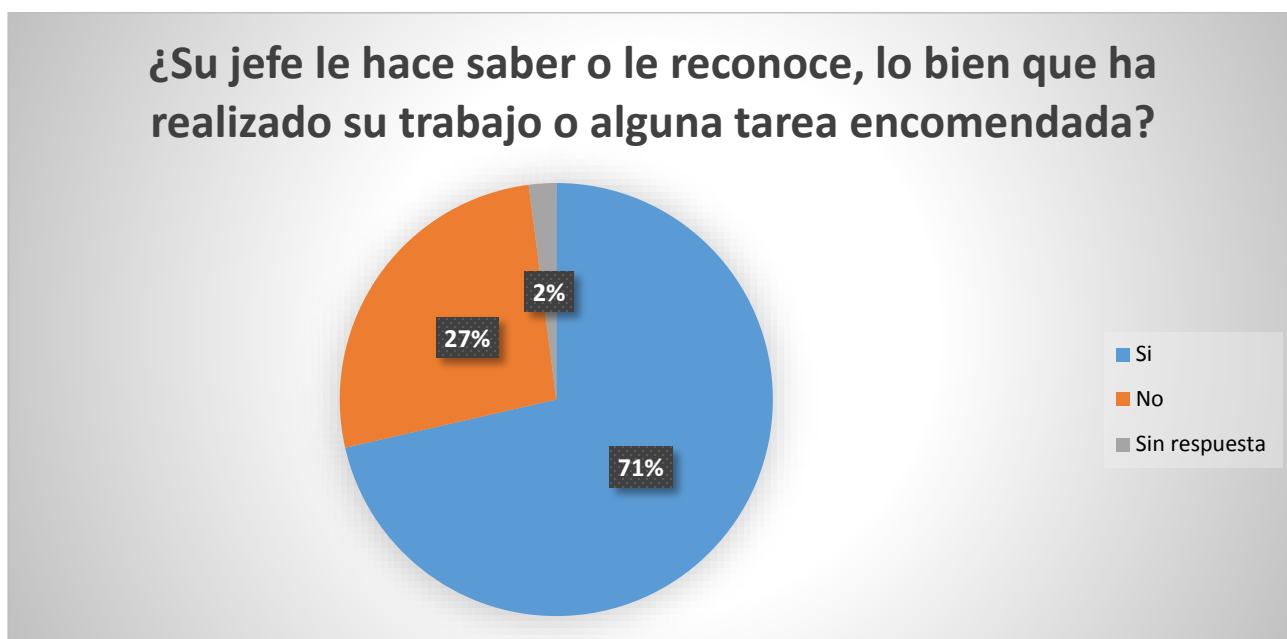
Indicador 2.4: Necesidades de estima

Tabla No. 37: ¿Su jefe le hace saber o le reconoce, lo bien que ha realizado su trabajo o alguna tarea encomendada?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Su jefe le hace saber o le reconoce, lo bien que ha realizado su trabajo o alguna tarea encomendada?	Sí	35	71%
	No	13	27%
	Sin respuesta	1	2%
Total		49	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

Gráfico No. 37: ¿Su jefe le hace saber o le reconoce, lo bien que ha realizado su trabajo o alguna tarea encomendada?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

De las personas encuestadas el 71% menciona que si considera que su jefe le hace saber o le reconoce, lo bien que ha realizado su trabajo o alguna tarea encomendada, mientras que el 27% indica que no es de ese modo y un 2% no respondió esta pregunta.

Indicador 2.5: Necesidades de autorrealización

Tabla No. 38: ¿Considera que tiene oportunidad de crecimiento laboral en esta Dirección?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera que tiene oportunidad de crecimiento laboral en esta Dirección?	Sí	20	41%
	No	27	55%
	Sin respuesta	2	4%
Total		49	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

Gráfico No. 38: ¿Considera que tiene oportunidad de crecimiento laboral en esta Dirección?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

El 55% de los encuestados dicen que si consideran que tienen posibilidades de crecimiento laboral, mientras que el 41% dice que no las tienen y un 4% decidió no responder esta pregunta.

Indicador 3: Teoría de la expectativa

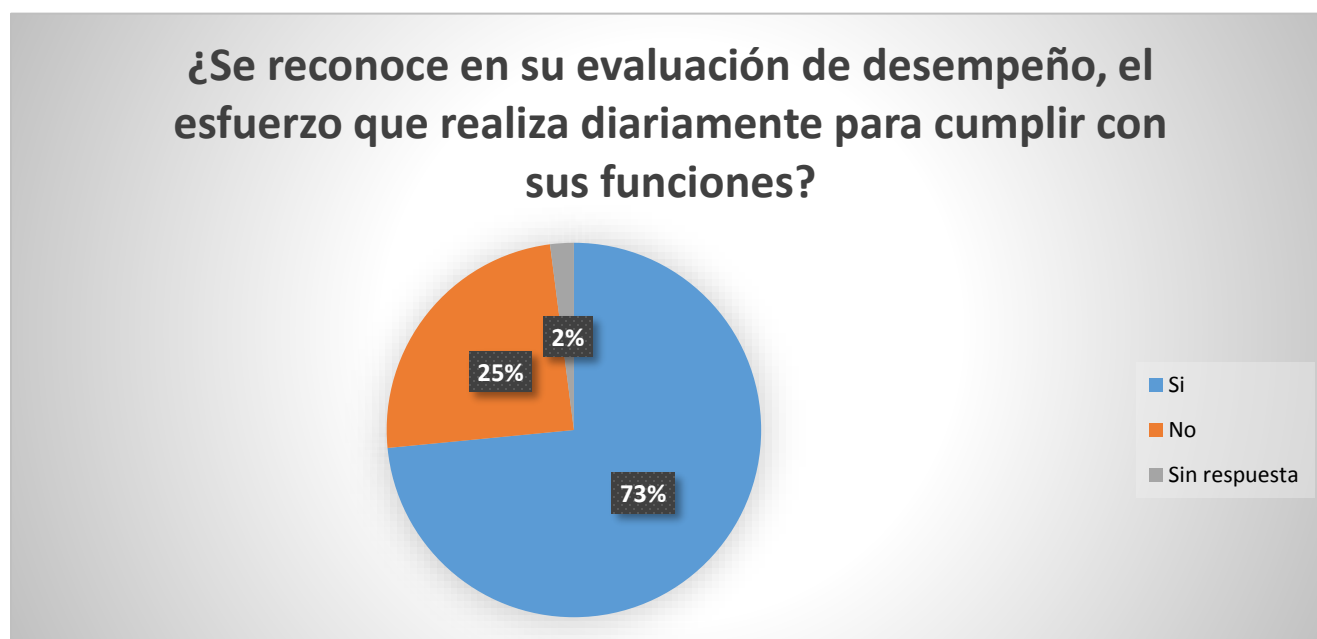
Indicador 3.1: Relación esfuerzo-desempeño

Tabla No. 39: ¿Se reconoce en su evaluación de desempeño, el esfuerzo que realiza diariamente para cumplir con sus funciones?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Se reconoce en su evaluación de desempeño, el esfuerzo que realiza diariamente para cumplir con sus funciones?	Sí	36	73%
	No	12	24%
	Sin respuesta	1	2%
Total		49	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

Gráfico No. 39: ¿Se reconoce en su evaluación de desempeño, el esfuerzo que realiza diariamente para cumplir con sus funciones?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

El 73% de las personas encuestadas indican que si se les reconoce en su evaluación de desempeño, el esfuerzo que realiza diariamente para cumplir con sus funciones, por otro lado, el 25% opina lo contrario y un 2% decidió no responder esta pregunta.

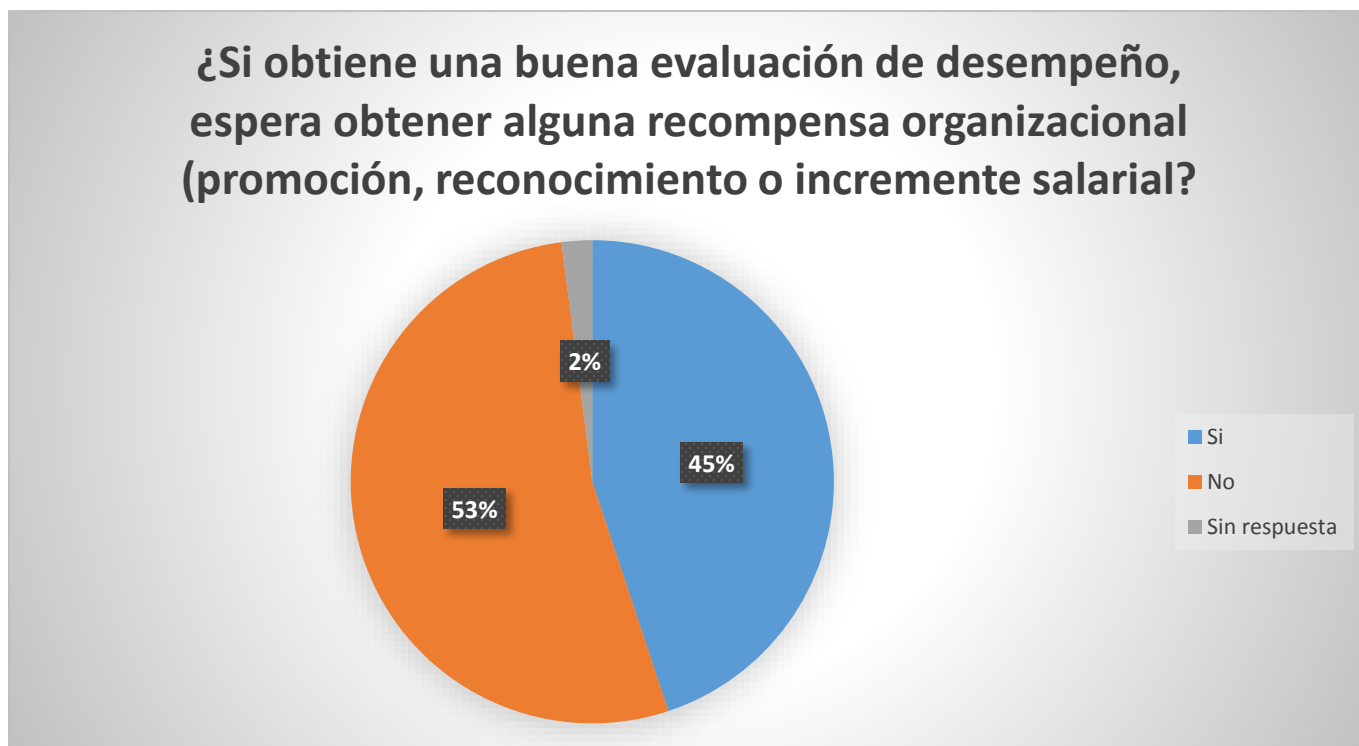
Indicador 3.2: Relación desempeño-recompensa

Tabla No. 40: ¿Si obtiene una buena evaluación de desempeño, espera obtener alguna recompensa organizacional (promoción, reconocimiento o incremento salarial)?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Si obtiene una buena evaluación de desempeño, espera obtener alguna recompensa organizacional (promoción, reconocimiento o incremento salarial)?	Sí	22	45%
	No	26	53%
	Sin respuesta	1	2%
Total		49	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

Gráfico No. 40: ¿Si obtiene una buena evaluación de desempeño, espera obtener alguna recompensa organizacional (promoción, reconocimiento o incremento salarial)?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

De las personas encuestadas un 53% opina que de obtener una buena calificación de desempeño no esperan ningún tipo de recompensa, por otra parte, el 45% dice que sí esperan tener alguna recompensa organizacional y un 2% no respondió esta pregunta.

Indicador 3.3: relación recompensa-metas personales

Tabla No. 41: ¿Son atractivas esas recompensas para sus intereses personales?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Son atractivas esas recompensas para sus intereses personales?	Sí	15	31%
	No	13	27%
	Sin respuesta	21	43%
Total		49	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

Gráfico No. 41: ¿Son atractivas esas recompensas para sus intereses personales?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

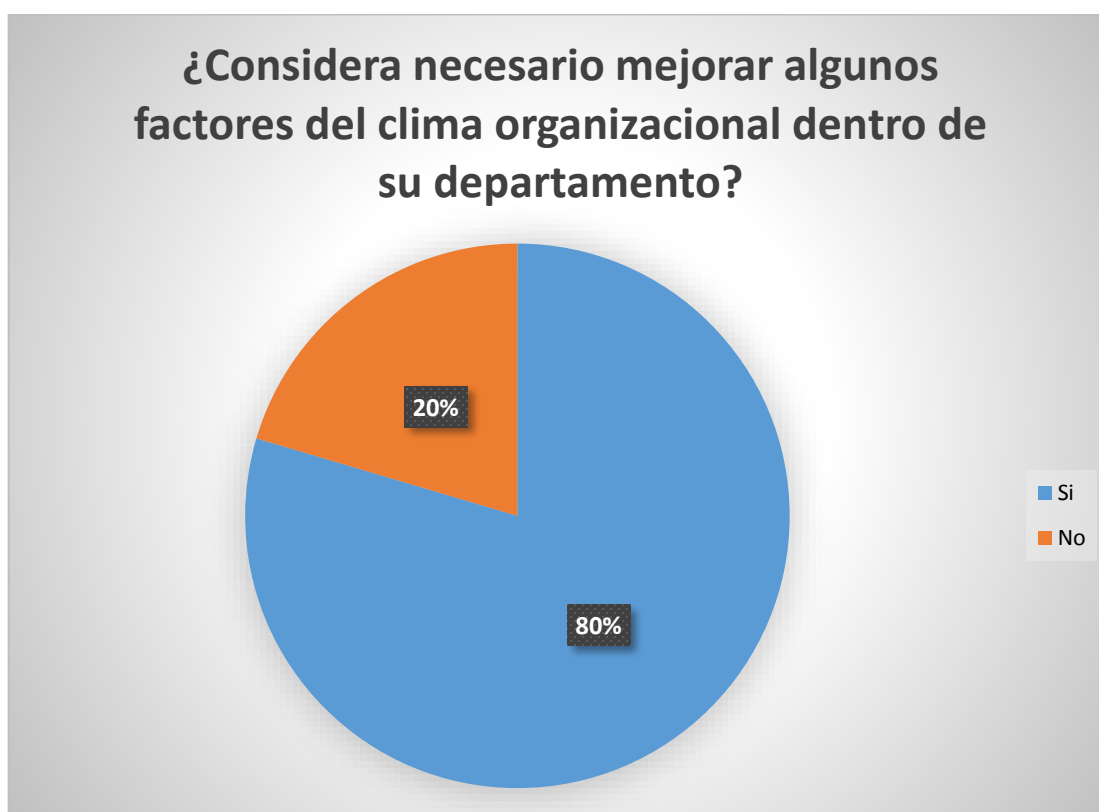
De los encuestados el 31% considera que las recompensas por obtener una buena calificación no son atractivas para sus propios intereses, mientras que para un 26% sí lo son, un 43% no respondió esta pregunta.

Tabla No. 42: ¿Considera necesario mejorar algunos factores del clima organizacional dentro de su departamento?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera necesario mejorar algunos factores del clima organizacional dentro de su departamento?	Sí	39	80%
	No	10	20%
Total		49	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

Gráfico No. 42: ¿Considera necesario mejorar algunos factores del clima organizacional dentro de su departamento?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Proveduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, enero 2017

El 80% de la población encuestada opina que es necesario mejorar algunos factores del clima organizacional dentro de su departamento, mientras que un 20% no lo ve necesario.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Posterior al análisis de las encuestas aplicadas a los funcionarios de la Dirección de Proveeduría Institucional, se llegó a las siguientes conclusiones:

5.1 Conclusiones

Variable 1: Comunicación

Conclusión 1: Poco menos de la mitad de los colaboradores consideran que el tipo de comunicación que predomina es el tipo descendente, el segundo más elegido es la comunicación ascendente, seguido por el tipo de comunicación horizontal y, por último, consideran que existe una mezcla que se da una mezcla entre todas los tipos de comunicación.

Conclusión 2: En la Proveeduría poco menos de la mitad de los funcionarios mencionan que la comunicación oral es el medio más utilizado, seguido por la forma escrita, un grupo eligió que se utilizan otros medios, indicando que se da una combinación de oral y escrita y solamente una persona dijo que la comunicación no verbal es la más utilizada.

Conclusión 3: La mayoría de los colaboradores perciben que la comunicación en sus departamentos en general si es eficiente, los que eligieron lo contrario mencionan que la comunicación no es eficiente, porque se las personas se reservan la información, se dan confusiones y que, muchas veces, se enteran de situaciones por chismes

Indicador 1: Comunicación descendente

Conclusión 4: Un alto porcentaje del estudio demuestra que los colaboradores dicen que la jefatura les facilita la información necesaria para atender, eficientemente, sus funciones, los que indicaron lo contrario manifiestan que generalmente ellos mismos buscan la información, además que se dan muchos cambios en las funciones, no hay tiempo para las inducciones o que las mismas jefaturas desconocen el uso de los sistemas.

Conclusión 5: Mayoritariamente los colaboradores de la Proveduría Institucional indican que si reciben realimentación de su jefe sobre su desempeño, muy pocos dicen que no reciben realimentación de sus jefes.

Conclusión 6: Queda de manifiesto que la gran mayoría de los funcionarios indican que si reciben instrucciones claras de su jefatura, sin embargo una pequeña parte menciona que, generalmente, las instrucciones son confusas, se dan rápidamente o son instrucciones contradictorias.

Conclusión 7: En su mayoría, los colaboradores indican que su jefe inmediato si le traslada información o comunicados importantes emitidos por la Dirección de Proveduría Institucional, solamente un porcentaje muy bajo indico lo contrario.

Indicador 2: Comunicación ascendente

Conclusión 8: Puede decirse que casi la totalidad de los colaboradores consideran que el jefe si le brinda atención cuando se comunica con él, los pocos que opinaron lo contrario mencionan que generalmente está disperso en otras cosas o anda en citas.

Conclusión 9: La gran mayoría de los funcionarios de la Proveduría Institucional indican que los comentarios y sugerencias que le hacen saber a su jefe son tomados en cuenta, pocos opinan que estos comentarios y sugerencias no son tomados en cuenta.

Conclusión 10: La totalidad de los colaboradores manifestaron que informan a su jefe sobre asuntos relevantes relacionados con su trabajo, nadie indicó que no lo hacía.

Indicador 3: Comunicación horizontal

Conclusión 11: En una mayor porción los encuestados manifestaron que existe una atmosfera de confianza entre los compañeros, sin embargo un grupo significativo dice que existe falta de confianza, además mencionan que cada quien anda en lo suyo algunos son chismosos, intrigantes e hipócritas.

Conclusión 12: Mayoritariamente los funcionarios sienten que hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas, una cantidad más pequeña dicen que falta hay de interés y compromiso por parte de algunos compañeros o justifican, diciendo que hay mucha carga de trabajo y no hay tiempo.

Variable 2: Liderazgo

Conclusión 15: Los funcionarios consideran el liderazgo democrático como el predominante, seguidamente por el liderazgo autocrático, pocos consideran el liderazgo liberal como predominante y un grupo pequeño eligió otro tipo mencionando que se da una combinación de todos.

Conclusión 16: Poco más de la mitad consideran que sus superiores son buenos líderes, otros no consideran a sus jefes como buenos lideres porque alegan que les falta autoridad, motivación, comunicación y apertura a recibir críticas constructivas, además no respaldan a sus subalternos. Por otro lado, un grupo significativo decidió no responder esta pregunta.

Indicador 1: Liderazgo autocrático

Conclusión 17: La mayoría de los funcionarios de la Proveduría Institucional consideran que sus jefes no imponen sus ideas, sin tomar en cuenta las sugerencias que ellos tienen, un grupo un poco más pequeño considera que su superior si impone sus ideas.

Conclusión 18: La mayor parte de los colaboradores considera que su jefe guarda información para ser el único con el conocimiento necesario para realizar alguna función de importancia o necesaria dentro del departamento, una cantidad más pequeña cree que jefes son transparentes con este tipo de información.

Indicador 2: Liderazgo democrático

Conclusión 19: La gran mayoría de los funcionarios mencionan que su superior se ha apoyado en ellos para delegar tareas extras, un número mínimo de personas no sienten que su jefe les delegue trabajos extras.

Conclusión 20: Existe un ambiente en donde el jefe promueve el dialogo entre el grupo para tomar una decisión entre todos según lo demuestran las opiniones de los colaboradores, sin embargo un grupo menor no percibe que el jefe promueva el dialogo dentro del departamento.

Indicador 3: Liderazgo liberal

Conclusión 21: Los funcionarios consideran que su jefe les da total autonomía para tomar decisiones para el desarrollo de su trabajo, esto lo percibe poco más de la mitad de los encuestados, por otro lado, están los otros que opinan que no se da la autonomía suficiente para tomar sus propias decisiones y desarrollar su trabajo.

Conclusión 22: Casi la mitad de los colaboradores opinan que su superior no deja pasar comportamientos del personal en las que debería de presentar más atención, sin embargo con casi el mismo porcentaje está el otro grupo que dicen que a su superior le gusta quedar bien con todos o también perciben que depende mucho del funcionario, debido a que tienen sus preferencias.

Variable 3: Motivación

Conclusión 23: En su mayoría los colaboradores de la Proveduría se sienten motivados al realizar sus tareas diarias en el trabajo, en una cantidad un poco menor, algunos indican no sentirse motivados porque sienten exceso de trabajo y responsabilidades, se sienten en un ambiente donde no hay confianza, armonía ni compañerismo, además, alegan que el tema del sueldo afecta su motivación, además de no perciben suficiente apoyo.

Indicador 1: teoría de Douglas McGregor

Indicador 1.1: Teoría X

Conclusión 24: Casi en su totalidad, los colaboradores consideran que su jefe no debe precisamente estar en el departamento para que las funciones de la jornada laboral se cumplan en su totalidad, sin embargo un grupo mucho menor opinan que si debe de estar para que se cumplan todas las tareas.

Conclusión 25: Con un porcentaje mayor los funcionario de la Proveduría niegan que su jefe recurra a amenazas para que se sus colaboradores inviertan el esfuerzo necesario para la realización de sus funciones, pero si existe una minoría que considera que su superior sí recurre a las amenazas para que los funcionario den el extra en sus funciones.

Conclusión 26: Como es de esperarse la mayoría de los trabajadores no trabajarían ad honorem de no recibir compensación económica por las tareas realizadas, sin embargo, cabe resaltar que una buena cantidad, aunque menor, manifiestan que sí trabajarían sin recibir salario a cambio por sus labores realizadas.

Indicador 1.2: Teoría Y

Conclusión 27: La mayor cantidad de colaboradores dicen ofrecerse voluntariamente cuando existe alguna tarea extra por realizar, un restante dice que se niegan a ofrecerse, porque, ya que hay muchas funciones por realizar y una carga extra de tareas retrasaría las ya establecidas, si se pagaran horas extras si estarían dispuestos, algunos ven que no vale la pena por el trato recibidos y otros consideran que son los últimos en ser tomados en cuenta.

Conclusión 28: A la mayoría de los funcionarios de la Proveduría Institucional su trabajo les genera felicidad y estimulación, sin embargo sí existe un grupo no muy grande, pero sí significativo que dice no sentirse ni feliz ni estimulado con su trabajo.

Indicador 2: teoría de la jerarquía de Maslow

Indicador 2.1: Necesidades fisiológicas

Conclusión 29: La mayoría de los funcionarios considera que la remuneración que reciben si satisface sus necesidades básicas, sin embargo un porcentaje menor pero significativo opina que la remuneración que reciben no es suficiente para satisfacer esas necesidades básicas.

Indicador 2.2: Necesidades de seguridad

Conclusión 30: Se concluye que la mayoría de los funcionarios se sienten estables laboralmente en el puesto en el que se desempeñan actualmente, los que manifestaron no sentir esa estabilidad mencionaron que es debido que se están ocupando un puesto de forma interina.

Indicador 2.3: Necesidades de asociación o aceptación

Conclusión 31: Poco más de la mitad de los funcionarios sienten unión o integración entre sus compañeros de departamento, pero un grupo menor pero igual de importante, dice no sentir esa unión o integración debido hay grupos y existen diferencias entre compañeros, se dan chismes, hipocresías, y entre ellos mismos se evitan, además, manifiestan que la actividad del día de la confraternidad es una muestra de la poca integración que hay.

Indicador 2.4: Necesidades de estima

Conclusión 32: En su mayoría, los colaboradores opinan que su jefe le hace saber o le reconoce, lo bien que ha realizado su trabajo o alguna tarea encomendada, en una cantidad menor, algunos funcionarios expresaron no que su superior no actúa de ese modo.

Indicador 2.5: Necesidades de autorrealización

Conclusión 33: Poco más de la mitad de los funcionarios dicen que sí consideran tener posibilidades de crecimiento laboral, sin embargo muy cerca de ese 50% manifiesta no tener ninguna oportunidad para crecer laboralmente en la Proveduría Institucional.

Indicador 3: teoría de la expectativa

Indicador 3.1: relación esfuerzo-desempeño

Conclusión 34: Mayoritariamente los funcionarios estiman que si se les reconoce en su evaluación de desempeño, el esfuerzo que realizan diariamente para cumplir con sus funciones, por otro lado, en una menor cantidad, están los colaboradores que opinan que en su calificación no se refleja el esfuerzo que realizan.

Indicador 3.2: relación desempeño-recompensa

Conclusión 35: Curiosamente, poco más de la mitad de los trabajadores, aseguran que de obtener una buena calificación de desempeño, no esperan ningún tipo de recompensa, sin embargo muy cerca de ese 50% afirma esperar tener alguna recompensa organizacional ya sea promoción, reconocimiento o incremento salarial.

Indicador 3.3: relación recompensa-metas personales

Conclusión 36: Un grupo pequeño considera que las recompensas por obtener una buena calificación no son atractivas para sus propios intereses, por otro lado, con una cantidad parecida, otro grupo sostiene que si lo son.

Conclusiones Generales

Según los resultados obtenidos mediante la encuesta realizada, se puede decir que el clima organizacional en la Dirección de la Proveeduría Institucional obtuvo una buena nota, más no excelente.

Debe trabajarse en varios factores específicos los cuales algunos funcionarios los consideran importantes de reforzar, entre los que mencionaron, puede resumirse los siguientes:

- Apoyo, atención y compromiso de las jefaturas, apertura sincera a sugerencias, sin consecuencias, así mismo, compensar, reconocer y destacar las capacidades de los colaboradores.
- Capacitar tanto a jefes como a funcionarios en temas de liderazgo, manejo de sistemas y procedimientos que se utilizan en los departamentos.
- Priorizar funciones y tareas, mejorar distribución equitativa del trabajo, se considera importante contratar más personal.
- Mejorar canales de comunicación e incentivar tanto la comunicación efectiva como los valores: lealtad, sinceridad, actitud emprendedora, honestidad y cordialidad.
- Deben mejorarse las relaciones interpersonales y fortalecer el compañerismo, por medio de programas de motivación y actividades que integran el grupo.
- Unificar criterios y apoyo de otros departamentos.

5.2 Recomendaciones

Variable 1: Comunicación

Recomendación 1: Se recomienda estimular en la práctica todos los tipos de comunicación, es importante que se utilicen todas las líneas (ascendente, descendente y horizontal) al máximo, también se debe llevar de la mano el uso de todos los medios de comunicación tanto oral, escrita y no verbal, para obtener como resultado una comunicación eficiente y eficaz. Se debe trabajar para que la comunicación siga siendo eficiente entre los compañeros, teniendo siempre una comunicación constante y transparente para evitar posibles comentarios no deseados y suposiciones sin bases que se dan muchas veces en los pasillos.

Indicador 1: Comunicación descendente.

Recomendación 2: Para seguir teniendo un resultado favorable en la comunicación de tipo descendente se recomienda primeramente que los jefes manejen y conozcan el uso de todos los sistemas y procedimientos, y desde que entra un nuevo funcionario brindar toda la información y herramientas requeridas para realizar sus funciones, o bien, si surge algún cambio en alguna de las funciones de algún colaborador. También, debe continuarse con la realimentación efectiva entre jefe-subalterno, es fundamental que los supervisores se tomen su tiempo para dar instrucciones y que estas sean claras para sus colaboradores.

Indicador 2: Comunicación ascendente

Recomendación 3: Según los datos obtenidos en general, la comunicación ascendente es buena en la Dirección de Proveeduría Institucional, por lo cual se recomienda seguir incentivando a los colaboradores a informar cualquier eventualidad que surja en temas laborales para que sean tratados, discutidos y buscar posibles soluciones si fuera el caso.

Indicador 3: Comunicación horizontal

Recomendación 4: Se recomienda trabajar más en la comunicación horizontal, debe fortalecer la relación entre los funcionarios, realizando diferentes actividades de integración donde sobresalga la importancia de compartir asuntos relacionados con las funciones diarias que se realizan.

Variable 2: Liderazgo

Recomendación 5: Con los datos obtenidos recomienda capacitarse a la directora y jefes de cada departamento referente a los diferentes tipos de liderazgo, enfocándose en el democrático, ya que este es el que más se percibe en la proveeduría, para que así tengan suficiente conocimiento y puedan utilizarlo con sus subordinados y alcanzar las metas y objetivos propuestos.

Indicador 1: Liderazgo autocrático

Recomendación 6: Está bien que los jefes no impongan sus propias ideas, sin tomar en cuenta la opinión de los subalternos en algunos temas en específico, se aconseja mantener este hábito, además, se sugiere a los superiores trasladar información importante a todos los funcionarios y que sean ellos quienes consideren si esa información es necesaria para realizar sus tareas de forma sobresaliente, esto puede evitar que los colaboradores creen una imagen negativa de la jefatura.

Indicador 2: Liderazgo democrático

Recomendación 7: Propone consolidarse este tipo de liderazgo, ya que es bien percibido por los funcionarios, y como anteriormente se mencionó es importante capacitar a todos los superiores en el tema de liderazgo para que lleguen a ser buenos líderes.

Indicador 3: Liderazgo liberal

Recomendación 8: Se invita a reforzar mediante capacitaciones el tema del liderazgo liberal para que así, cada superior tome la decisión si este tipo de liderazgo es el adecuado para los funcionarios a su cargo.

Variable 3: Motivación

Recomendación 9: Considerando los resultados de la encuesta se sugiere utilizar métodos para distribuir, de una mejor manera, las tareas y responsabilidades diarias que tienen los funcionarios, ya que el tema de las cargas de trabajo los desmotiva, también puede buscarse la opción de pagar horas extras, esto aparte de incrementar sus ingresos incrementa su motivación.

Indicador 1: teoría Douglas Mcgregor

Indicador 1.1: teoría X

Recomendación 10: Se sugiere a las jefaturas evitar recurrir a las amenazas para que sus colaboradores inviertan esfuerzo necesario para la realización de sus funciones. Se invita a esas jefaturas a seguir motivando a todos los funcionarios a no bajar su nivel, esto al no estar presente una figura superior, para realizar en su totalidad las tareas diarias con compromiso y dedicación.

Indicador 1.2: Teoría Y

Recomendación 11: Se insta a los jefes a resaltar la buena acción de algunos funcionarios, esto al ofrecerse a realizar tareas extras de sus funciones diarias, ya que esto los hará sentir motivados y felices, además como anteriormente se recomendó valorar el pago de horas extras para que muchos sientan que sí pueden dar una ayuda extra y perciban que sí vale la pena.

Indicador 2: teoría de la jerarquía de Maslow

Indicador 2.1: necesidades fisiológicas

Recomendación 12: Se propone concienciar a los funcionarios sobre el manejo adecuado de los recursos económicos, además se recomienda incentivar el estudio y enviar a capacitaciones a los colaboradores, ya que esto representa puntos profesionales y, por lo tanto, un incremento en su salario.

Indicador 2.2: necesidades de seguridad

Recomendación 13: Debe motivarse e incentivarse a los colaboradores para que participen en reclutamientos ya sea internos o externos para que en una eventual oportunidad tengan opción a obtener una plaza.

Indicador 2.3: necesidades de asociación o aceptación

Recomendación 14: Se propone, eventualmente, sacar espacios dentro del horario laboral para integrar a los compañeros, realizando actividades tanto sociales como culturales, e incentivar a cada uno a ser partícipe de los mismos, es importante primeramente que todos los jefes se sientan comprometidos con esta opción de motivación.

Indicador 2.4: necesidades de estima

Recomendación 15: Se recomienda a las jefaturas seguir motivando a los colaboradores con incentivos no precisamente económicos como el reconocimiento de logros, esto hace que los colaboradores se sientan a gusto en el trabajo y se mantengan comprometidos con sus funciones.

Indicador 2.5: necesidad de autorrealización

Recomendación 16: Debe motivarse e incentivar a los colaboradores para que participen en reclutamientos ya sea internos o externos y en una eventual oportunidad tengan opción de crecimiento profesional y personal.

Indicador 3: teoría de la expectativa

Indicador 3.1: relación esfuerzo-desempeño

Recomendación 17: Se sugiere a cada jefatura realizar una reunión con cada colaborador para explicar a fondo qué puntos se evaluaron y la razón por la cual se da la nota dada, e incentivar a los que no están de acuerdo con seguir trabajando de una manera eficaz y eficiente.

Indicador 3.2: relación desempeño-recompensa

Recomendación 18: Debe motivarse a cada colaborador para que considere que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado, ya sea una excelente calificación o un incentivo no económico.

Indicador 3.3: relación recompensa-metas personales

Recomendación 19: Se invita a buscar una opción, en donde las recompensas sean atractivas para los colaboradores y que estas satisfagan las metas y necesidades personales de cada funcionario.

Recomendaciones Generales

En lo general el clima organizacional según lo manifestado por los funcionarios se encuentra estable, sin embargo existen factores importantes a considerar para mantenerlo y mejorarlo.

Debe ser considerada la capacitación en temas de liderazgo, así como también resulta importante la realización de talleres que motiven a los colaboradores en temas como el trabajo en equipo y la comunicación.

BIBLIOGRAFÍA

- Abascal, E. y Grande. I. (2011). *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*. Madrid: ESIC Editorial.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson Educación
- Dessler, G. y Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos Enfoque latinoamericano*, México, Pearson Educación
- Gómez, G. y Reidl. L. (2014). *La Investigación y atributos*. México: Universidad Autónoma de Monterrey.
- Griffin, R. (2011). *Administración*. México, D.F: Cengage learning Editores
- Hernández, R. y otros. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F: McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hernández, R. y otros. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Koontz H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Münch, L. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos*. México: Pearson Educación
- Robbins, S.P. & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Editorial Pearson Educación.

- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: México: Pearson Educación.

SITIOS WEB

- <http://www.mep.go.cr>
- www.academia.edu
- Sistema Costarricense de Información Jurídica:
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=76554&nValor3=95625&strTipM=TC
- Tesis:
- <http://201.195.87.22:2056/lib/bibliouhsp/reader.action?docID=80180879>
- <http://201.195.87.22:2056/lib/bibliouhsp/reader.action?docID=80179430>
- <http://201.195.87.22:2056/lib/bibliouhsp/reader.action?docID=80178808>
- <http://201.195.87.22:2056/lib/bibliouhsp/reader.action?docID=80180695>
- <http://201.195.87.22:2056/lib/bibliouhsp/reader.action?docID=80197149>

ANEXOS

Universidad Hispanoamericana
Carrera: Administración de Negocios
con énfasis en Gerencia

TESINA

Instrumento para analizar el clima organizacional que se presenta la Dirección de Proveduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, como parte de la investigación a nivel académico, para optar por el grado de Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia.

Estimado funcionario:

El presente cuestionario contiene diferentes preguntas relacionadas con el clima organizacional; agradezco su ayuda en la realización del mismo.

Por favor, proceda a marcar con una “X” la respuesta que corresponda o, en su defecto, marque la opción de otro y especifique según criterio. La información obtenida será de carácter confidencial y los datos no serán presentados de manera individual ni serán utilizados para otros propósitos.

V. Datos generales

1. Edad

- 20 a 28
- 29 a 39
- 40 a 50
- 51 en adelante

2. Género

- Masculino
- Femenino

3. ¿Se encuentra en propiedad?

- Sí
- No

4. Tiempo laborado en el Dirección de Proveeduría Institucional

- 1 a 5 años
- 6 a 10 años
- 11 a 15 años
- 16 a 20 años
- 21 o más años

5. Marque el nivel de formación académica que posee

- Secundaria incompleta
- Secundaria Completa
- Bachiller Universitario
- Licenciatura
- Otro. Especifique: _____

VI.Variable 1: Comunicación

6. Según su criterio, ¿qué tipo de comunicación sobresale en su departamento?

- Ascendente: fluye de los subordinados a los jefes.
- Descendente: fluye de los jefes a los subordinados.
- Horizontal: Se da en niveles jerárquicos similares.
- Otro. Especifique: _____

7. ¿Cuál medio de comunicación es el más utilizado en su departamento?

- Oral (reuniones, conversación cara a cara, teléfono)
- Escrita (correo electrónico, chat interno, cartas, informes)
- No verbal (actitudes, expresiones faciales, distancia física)
- Otro. Especifique: _____

8. ¿En su departamento la comunicación en general es eficiente?

Sí

No

Si su respuesta es negativa, indique por qué: _____

Indicador 1: Descendente

9. ¿Su jefatura le facilita la información necesaria para atender eficientemente sus funciones?

Sí

No

Si su respuesta es negativa, indique por qué: _____

10. ¿Recibe realimentación de su jefe sobre su desempeño?

Sí

No

11. ¿Recibe instrucciones claras de su jefatura?

Sí

No

Si su respuesta es negativa, indique por qué: _____

12. ¿Su jefe inmediato le traslada información o comunicados importantes emitidos por la Dirección de Proveduría Institucional?

Sí

No

Indicador 2: Ascendente

13. ¿Su jefe le brinda atención cuando se comunica con él?

Sí

No

Si su respuesta es negativa, indique por qué: _____

14. ¿Los comentarios y sugerencias que le hace a su jefe son tomados en cuenta?

Sí

No

15. ¿Informa a su jefe sobre asuntos relevantes relacionados con su trabajo?

Sí

No

Si su respuesta es negativa, indique por qué: _____

Indicador 3: Horizontal

16. ¿Existe una atmósfera de confianza entre compañeros?

Sí

No

Si su respuesta es negativa, indique por qué: _____

17. ¿Hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas?

Sí

No

Si su respuesta es negativa, indique por qué: _____

Indicador 4: Barreras

18. ¿Cuándo su jefe le solicita algo en particular utiliza vocabulario técnico?

Sí

No

19. ¿Tiene algún sentimiento de miedo o repulsión cuando se dirige a su jefe inmediato?

Sí

No

Si su respuesta es positiva, indique por qué: _____

VII. Variable 2: Liderazgo

20. ¿Considere el tipo de liderazgo que predomina con su jefatura?

Es el único que toma las decisiones, es impositivo y no consulta con sus subalternos
(Autocrático)

Permite la participación de los subordinados, acepta sugerencias y delega responsabilidades
(Democrático)

Es pasivo, se basa en dejar hacer, promueve la libertad y creatividad en el departamento.
(liberal)

Otro. Especifique: _____

21. ¿Considera que su jefe es un buen líder?

Sí

No

Si su respuesta es negativa, indique por qué: _____

Indicador 1: Autocrático

22. ¿Su jefe le impone sus ideas, sin tomar en cuenta las sugerencias que usted tiene?
- Sí
- No
23. ¿Nota que su jefe guarda cierta información, para ser el único con el conocimiento necesario para realizar alguna función de importancia o necesaria dentro del departamento?
- Sí
- No

Indicador 2: Democrático

24. ¿Su jefe se ha apoyado en usted para delegarle tareas extras?
- Sí
- No
25. ¿Su jefe promueve el diálogo entre el grupo para tomar una decisión entre todos?
- Sí
- No

Indicador 3: Liberal

26. ¿Su jefatura le da total autonomía a la hora de tomar decisiones para el desarrollo de su trabajo?
- Sí
- No
27. ¿Su jefe deja pasar comportamientos del personal en las que debería de presentar más atención?
- Sí
- No

Si contesta positiva, mencione por qué: _____

VIII. Variable 3: Motivación

28. ¿Actualmente se siente motivado al realizar sus tareas diarias en el trabajo?

Sí

No

Si contesta negativa, mencione por qué: _____

Indicador 1: Teoría de Douglas McGregor***Indicador 1.1: Teoría X***

29. ¿Su jefe debe estar en el departamento para que las funciones de la jornada laboral se cumplan en su totalidad?

Sí

No

Si contesta positiva, mencione por qué: _____

30. ¿Su jefe recurre a las amenazas para que sus colaboradores inviertan el esfuerzo necesario para la realización de sus funciones?

Sí

No

31. ¿De no recibir compensación económica por su trabajo realizado, lo haría ad honorem?

Sí

No

Indicador 1.2: Teoría Y

32. ¿Se ofrece de manera voluntaria cuando existe alguna tarea extra por realizar?

SÍ

No

Si contesta negativa, mencione por qué: _____

33. ¿ Le genera El trabajo felicidad y estimulación?

Sí

No

Indicador 2: Teoría de la jerarquía de Maslow

Indicador 2.1: Necesidades fisiológicas

34. ¿Satisface todas sus necesidades básicas el salario que percibe?

Sí

No

Indicador 2.2: Necesidades de seguridad

35. ¿Actualmente siente seguridad laboral en su puesto?

Sí

No

Si contesta negativa, mencione por qué: _____

Indicador 2.3: Necesidades de asociación o aceptación

36. ¿Siente unión o integración entre sus compañeros de departamento?

Sí

No

Si contesta negativa, mencione por qué: _____

Indicador 2.4: Necesidades de estima

37. ¿Su jefe le hace saber o le reconoce, lo bien que ha realizado su trabajo o alguna tarea encomendada?

Sí

No

Indicador 2.5: Necesidad de autorrealización

38. ¿Considera que tiene oportunidad de crecimiento laboral en esta Dirección?

Sí

No

Indicador 3: Teoría de la expectativa***Indicador 3.1: Relación esfuerzo-desempeño***

39. ¿Se reconoce en su evaluación de desempeño, el esfuerzo que realiza diariamente para cumplir con sus funciones?

Sí

No

Indicador 3.2: Relación desempeño-recompensa

40. ¿Si obtiene una buena evaluación de desempeño, espera obtener alguna recompensa organizacional (promoción, reconocimiento o incremento salarial)?

Sí

No

Si su respuesta es negativa, pase a la pregunta no. 42

Indicador 3.3: Relación recompensas-metas personales

41. ¿Son atractivas esas recompensas para sus intereses personales?

Sí

No

IX. Conclusiones

42. ¿Considera necesario mejorar algunos factores del clima organizacional dentro de su departamento?

Sí

No

Si su respuesta es negativa, finalice aquí su cuestionario.

43. Mencione tres factores o aspectos del clima organizacional que considera deben mejorar en su departamento:

a) _____

b) _____

c) _____

¡Muchas gracias!